



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

Título: Procedimiento basado en un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en la Aldea Universitaria “José Martí”, Cumaná, Estado Sucre.

Autora: Lic. Thamara Soledad Soterano Márquez.

Tutor: MSc. Isis Neisy Ramos Acevedo.
Profesor Auxiliar.

**CUMANÁ
2014**

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios por guiarme en el sendero correcto de la vida, cada día en el transcurso de mí camino e iluminándome en todo lo que realizo de mi convivir diario.

A mi padre Hildemaro Soterano (QEPD) que desde cielo guía mis pasos.

A mi madre Romelia de Soterano por ser mi ejemplo para seguir adelante e inculcarme valores que de una u otra forma me han servido en la vida, gracias por eso y por mucho más.

A mi hija, Veriuska Bermúdez por ser fuente y motivo de inspiración en toda mi formación académica y estar a mi lado en cada momento hoy, mañana y siempre.

A mis hermanas, Rohilden, Katuska, y en especial a mi Hermano Hildemaro por estar presente en cada momento especial.

A mis sobrinas y sobrinos, para que le sirva de ejemplo en su trayecto de vida.

A mi tutora MSC. Isis Ramos por guiarme en cada paso de este proyecto.

A mis profesores del claustro que impartieron sus conocimientos y experiencias, en el transcurso de mi trabajo de grado.

Gracias!!!

DEDICATORIA.

Dedico este proyecto a DIOS por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados en mi convivir diario; a mis padres por ser los guía en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre, a mi hija, a mis hermanas, hermanos, sobrinas, sobrinos y a todos mis amigos por ser el motivo para seguir adelante con este objetivo, a mi tutora MSC. Isis Ramos por inspirarme y motivarme a culminar con éxito este propósito de estudio profesional, por el apoyo ofrecido en este trabajo, por haberme transmitido los conocimientos obtenidos para lograr la meta planteada.

Thamara Soledad Soterano Márquez

*“ El pueblo más feliz es el que tenga mejor
educados a sus hijos ”*

José Martí

SÍNTESIS

La Universidad es un bien público que beneficia a la sociedad en su conjunto, y le concierne en gran medida fomentar los cambios y reaccionar ante los nuevos acontecimientos. Como parte de este perfeccionamiento, son detectables un grupo de problemas que exigen la búsqueda de soluciones relacionadas con la gestión universitaria, y que deben estar acordes a las exigencias del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria en la República Bolivariana de Venezuela y particularmente de la "Misión Sucre" para poder enfrentar los retos actuales y futuros de la nación. Para lograrlo se debe fortalecer el control de gestión y garantizar la dirección eficiente y eficaz de su administración. El principal resultado de esta investigación es el diseño de un procedimiento basado en un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión que contribuya al alineamiento estratégico en la Aldea Universitaria "José Martí" de Cumaná en el Estado Sucre en Venezuela y le brinde un cuadro de indicadores que muestren en qué medida se logran las metas asociadas a cada proceso.

ABSTRACT

The University is a public good that benefits society as a whole, and largely concerns encourage changes and react to new developments. As part of this improvement, are detectable a group of problems that require solutions related to university management, in line with the requirements of the "Mission Sucre" to address current and future challenges of the Bolivarian Republic of Venezuela. One of the internal factors that influence this is the need to strengthen management control, which should be directed towards achieving the objectives of the organization, and ensure efficient and effective management of its administration. The management of university villages in Venezuela demands of these management approaches and attached to the transformations that have been presented in Cuban higher education requires improving management control. This research aims to contextualize a process for management control and contribute to operationalize strategic alignment in University Village "José Martí" from Cumaná at Sucre State. Venezuela and show a group of indicators about how each process is evaluated.

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo No. 1: Marco teórico - referencial de la investigación.....	7
1.1 Introducción	7
1.2 La función administrativa del control: elementos conceptuales	8
1.3 El control de gestión.....	14
1.4 La universidad contemporánea. La planificación estratégica, su alineamiento y operacionalización	25
1.5 Programas Nacionales de Formación en Venezuela	26
Capítulo No. 2: Procedimiento basado en un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en instituciones educativas de Misión Sucre.	35
2.1 Etapa I. Caracterización de la organización.....	36
2.2 Etapa II. Definición y/o redefinición estratégica	37
2.3 Etapa III. Análisis de los procesos.....	48
2.4 Etapa IV. Construcción de los indicadores	49
2.5 Etapa V. Desarrollo del sistema informativo.....	55
2.6 Validación por criterio de expertos del Cuadro de mando Integral diseñado para el Control de la Gestión en la Aldea Universitaria “José Martí”	56
Capítulo No. 3: Procedimiento para el control de gestión en la Aldea Universitaria “José Martí”. Cumaná, Estado Sucre	59
3.1 Etapa I. Caracterización de la organización.....	59
3.2 Etapa II. Definición y/o redefinición estratégica	64
3.3 Etapa III. Análisis de los procesos.....	72
3.4 Etapa IV. Construcción de los indicadores	74
3.5 Etapa V. Desarrollo del sistema informativo.....	76
3.6 Validación por criterio de expertos del Cuadro de mando Integral diseñado para el control de la Gestión en la Aldea Universitaria “José Martí”	76
CONCLUSIONES GENERALES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios que ocurren en la sociedad, actualmente exigen a las organizaciones que evolucionen e incorporen nuevas técnicas y procedimientos cada vez más avanzados para alcanzar un mejor desempeño, con altos niveles de productividad para lograr los objetivos y hacer frente a los innumerables desafíos y lograr su sustentabilidad. Para alcanzar este éxito se requiere que las organizaciones, tanto públicas como privadas, manejen de manera óptima los recursos disponibles e implemente y desarrollen técnicas modernas de gestión.

Lo anterior no constituye tarea fácil, pues hoy día, las organizaciones, principalmente las que corresponde al sector público, son administradas bajo esquemas gerenciales tradicionales, poco participativo, donde la búsqueda de la excelencia y la transformación de la organización no son el principal punto de apoyo de la gestión. Además, se caracterizan por presentar problemas estructurales, poca credibilidad, restricciones presupuestarias y limitaciones generales para la administración eficiente de sus recursos humanos

Para hacer frente al entorno cambiante y a las necesidades de mejoramiento de las condiciones, en las cuales tienen que desenvolverse las organizaciones se hace cada vez más inevitable fortalecer la gerencia, basándose en la aplicación de estrategias dirigidas a lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas organizacionales, mediante la implementación de métodos de control de su gestión.

Hoy día, cada vez son más las organizaciones que han tomado conciencia de la necesidad de aplicar estrategias para lograr mejorar y promover su gestión hacia esquemas de excelencia administrativa, introducción de sistema de gestión de la calidad, es decir, se basan en enfoques gerenciales modernos y actualizados. Sin embargo en Venezuela no todos los responsables de la conducción de las organizaciones están suficientemente preparados para desarrollar una gestión gerencial y administrativa de alto desempeño. Es una realidad que en las organización públicas las formas de gerencia descansan en la improvisación, más que en la formulación y planificación de los objetivos y la asignación de recursos. La dirección se caracteriza por el intento de responder a los acontecimientos o estímulos exteriores sobre la marcha, con

carácter reactivo e inmedatista, ignorando las situaciones complejas y medulares dejando, en algunos casos al azar el futuro de la organización.

La Aldea Universitaria “José Martí”, como uno de los elementos que conforman el sistema de educación superior en Venezuela se ve afectada por las exigencias actuales de calidad, competitividad, optimización de recursos, y rentabilidad social. Deben atender la demanda de formación de recursos humanos a nivel universitario, competitivos, con capacidad crítica y generadores de nuevos conocimientos y tecnologías. Por ende, esta institución educativa debe enfrentar, además de las limitaciones de inversión por parte del Gobierno Nacional, las deficiencias en la dirección que en ellas se manifiestan. Por tanto, resulta obvio que a fin de rendir cuentas al Estado, estudiantes, sector productivo y a la sociedad en general, se requiere de innovadores sistemas de gestión universitaria, para lo cual se debe conocer su situación actual y adaptarla según los modelos de gestión modernos. En este estudio se visualiza un debilitado sistema de control de gestión en la Aldea Universitaria José Martí, guiado permanentemente por la improvisación, así mismo se hacen esfuerzos para presentar planes detallados de actividades y tareas en la elaboración de informes de memoria descriptiva desvinculados o desarticulados en muchos casos de los planes originales. Se procesan datos o indicadores en forma aislada sin relacionarlos con objetivos y estrategias.

Como producto de la interacción diaria dentro de la aldea se detectaron además una serie de manifestaciones que evidencian lo anterior y que constituyen la situación problemática, presentada a continuación.

En el momento de iniciar esta investigación se identifican un grupo de problemas internos de organización que perturban la acción gerencial, pues se carece de direccionalidad, por la debilidad en la definición de lineamientos, políticas y planes de gestión administrativa para abordar la problemática educativa,

Ocurre una excesiva concentración y toma de decisiones con una frágil vinculación entre el nivel central y regional e incumplimiento de planes de gestión reflejado en la inadecuada elaboración de los planes operativos. Estos son formulados de manera teórica, alejados de la realidad situacional lo cual dificulta su ejecución.

Las prácticas en la dirección empleadas en la aldea, son tradicionales y rutinarias que reflejan la repetición de tareas y responsabilidad, con especial atención en cantidad y no en calidad de los resultados, pues todas las decisiones quedan en manos de la coordinadora y no están claramente definidos niveles intermedios por programas de formación o por procesos.

Desvinculación del sistema de mejoramiento profesional y capacitación con la realidad socioeducativa del estado.

Existe desarticulación y falta de integración entre las unidades operativas, cada programa marcha de manera independiente sin compartir esfuerzos debilitando el funcionamiento coherente y articulados para lograr objetivos comunes.

Prevalece en la aldea, actividades asociadas al proceso universitario de formación, aún no se desarrollan suficientes acciones en función de otros procesos.

En esta circunstancia las organizaciones preocupadas simplemente por la administración de sus recursos, la ejecución de sus procesos de manera mecánica y las respuestas poco consistente, han demostrado ser de alcance limitado, de poca efectividad constituyendo entidades dirigidas bajo enfoques gerenciales convencionales que están en decadencia.

En función de esto se define como **problema de la investigación** ¿Cómo mejorar el control de gestión en la aldea universitaria “José Martí”?

El **objeto de estudio** es el control de la gestión y el **campo de acción** es un procedimiento para el control de gestión universitaria.

Se define como **objetivo general**: Desarrollar un procedimiento basado en el empleo de un Cuadro de Mando Integral que contribuya a mejorar el control de gestión en la Aldea Universitaria “José Martí”

Para cumplir el objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Establecer el marco teórico - referencial, con énfasis en el Control de Gestión y en el uso del Cuadro de Mando Integral en las instituciones de educación superior que permita nutrirse del estado del arte y de la práctica sobre el tema a estudiar.

2. Diagnosticar el estado actual del control de la gestión en la aldea universitaria “José Martí”.
3. Diseñar un procedimiento basado en un Cuadro de Mando Integral aplicable Aldeas Universitarias de la Misión Sucre en Venezuela.
4. Implementar parcialmente el procedimiento basado en un Cuadro de Mando Integral en la Aldea Universitaria “José Martí”
5. Validar la efectividad del procedimiento basado en un Cuadro de Mando Integral en la Aldea Universitaria “José Martí” a partir del criterio de expertos.

Para dar respuesta a este problema científico se formula la siguiente hipótesis:

Si se desarrolla un procedimiento basado en el empleo de un Cuadro de Mando Integral entonces es posible mejorar el control de gestión en la Aldea Universitaria “José Martí”

El trabajo de investigación aquí planteado resulta importante, ya que el procedimiento propuesto en él, permitirá dotar a los directivos de la Aldea Universitaria “José Martí” de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que facilite el control de gestión en la misma, acorde a las necesidades actuales de la Misión Sucre y la educación superior venezolana.

La justificación y viabilidad de la investigación radica en que las instituciones educativas, debido al servicio que prestan a la población en materia de educación, deben asumir un rol protagónico y participativo que ofrezca respuestas oportunas y eficientes capaces de satisfacer los requerimientos de sus partes interesadas: triunfadores, facilitadores colaboradores, familia y sociedad en sentido general, todo ello en el cumplimiento con la responsabilidad social que le compete. De ahí que no puede ser un organismo rezagado y con esquemas tradicionales de gestión.

El desarrollo de esta investigación reviste gran significación social por cuanto contribuye a que el recurso humano de la aldea aumente su participación y nivel de compromiso con el éxito, dado por la incorporación del personal con sus conocimientos, experiencias y expectativas en el desarrollo de una actitud favorable y motivadora para hacer posibles las mejoras en la gestión gerencial, que redundan en beneficio para la colectividad, garantizando el camino para

lograr el bienestar social de la población de las parroquias beneficiarias de la aldea universitaria.

La investigación posee significación teórica, consistente en la actualización de conocimientos internacionales sobre control de gestión, calidad de la gestión, métodos de control de gestión y los procedimientos de control de gestión organizacional, a través del cuadro de mando integral, que permitió integrar fragmentos de teorías en una perspectiva teórica, así como el análisis de posibilidades de adaptación y aplicación en instituciones educativas.

Su significación metodológica está determinada por la posibilidad de integrar conceptos y herramientas para diseñar e implementar el procedimiento para la de control de gestión organizacional en instituciones educativas, así como la aplicación de técnicas y modelos de gestión adaptados a las nuevas realidades y de esta manera fortalecer el desarrollo de las aldeas universitarias de la Misión Sucre.

Además la significación práctica está dada por la factibilidad y pertinencia de poder implementar el procedimiento diseñado como alternativa que contribuye al mejoramiento del control de gestión y al logro eficiente y eficaz de las metas de la institución, así como de otras similares a nivel de todo el país.

En el desarrollo de la investigación se utilizarán métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas como: análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados, además de métodos empíricos como encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, la observación simple, métodos matemáticos y estadísticos.

El presente informe de investigación se estructura en tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se realiza la revisión y análisis bibliográfico sobre control de gestión, métodos y técnicas de control de gestión, procedimientos para el control de gestión y el empleo del Cuadro de Mando Integral en instituciones educativas que permita nutrirse de los elementos esenciales del estado del arte y la práctica en estas materias, así como la construcción del marco teórico referencial de la investigación. El segundo capítulo brinda el procedimiento seguido para el Control de Gestión en Aldeas Universitarias de la Misión Sucre a través de un

Cuadro de Mando Integral (CMI) El tercer capítulo permite mostrar las valoraciones sobre los resultados de la implementación del procedimiento diseñado para el Control de Gestión en Aldeas Universitarias de la Misión Sucre a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) específicamente en la Aldea Universitaria “José Martí”, Cumaná, Estado Sucre. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como los anexos correspondientes y la bibliografía utilizada.

Capítulo No. 1: Marco teórico - referencial de la investigación

1.1 Introducción

En la presente investigación se realiza la revisión y análisis de la bibliografía sobre el control de gestión en las organizaciones con la finalidad de constatar científicamente los elementos esenciales del estado del arte y la práctica en estas materias y sus posibilidades de aplicación a las Aldeas Universitarias de la Misión Sucre.

Desde el planteamiento de la situación problemática que desencadena el desarrollo de la presente investigación se hace referencia a la existencia de problemas internos de organización que perturban la acción gerencial. Justamente los fenómenos referidos se constituyen obstáculos para el buen desempeño de los sistemas organizativos y del personal que los integran. Por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de las problemáticas existentes, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional y los métodos y procedimientos para el control de la gestión. Ver Figura 1.1)

Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

1.2 La función administrativa del control: elementos conceptuales

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una organización cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

Henry Fayol (1979) plantea que “El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”

Salas, A (1989) lo ve como “el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.

Para Harold, K. y Ciril, O. (1997) Implica “la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan”.

Chiavenato (2006) considera que “el control es 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”.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

Como los medios de regulación utilizados por un individuo u organización, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias

químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar
- Regular
- Comparar con un patrón
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar)
- Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

1.2.1 Elementos del concepto. Importancia

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

Según Veitía (2012). “Un control adecuado debe garantizar la corrección de fallas y errores: De planeación, organización o dirección”

Además es importante la previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección”

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes..

Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas Kaplan & Norton (2007) advierten que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor". Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

Falcón (2002) plantea que el control “facilita la delegación y el trabajo en equipo”: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control.

Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

1.2.2 Bases del control

Las bases del control según Codina (2011) son:

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.

Para comprender mejor lo anterior debemos partir de los objetivos, según Franklin & Terry (2000). "Son los programas que desea lograr la organización". Esto también es aplicable a la aldea universitaria, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.

El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas deben ser necesarias tomar.

La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

1.2.3 Pasos del proceso de control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- Establecimiento de estándares: Estándares de cantidad, de calidad de tiempo, o de gastos:
- Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido:
- Acción correctiva:

Koontz y Wehrich, (2006) consideran que “El control administrativo: Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la aldea se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos”

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores y es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.

De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema.

1.2.4 Principios de control

Muchos autores se han referido a los principios del control, pero la autora de la investigación considera que en el entorno de las aldeas universitarias en Venezuela son más aplicables los planteados por Koontz & Wehrich (2006).

Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la

responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

De la oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

De la costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.

De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Los controles deben ser flexibles. Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión, hace que, o bien no pueda adecuadamente la función, o bien se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad, por ello es tan útil el empleo de los presupuestos flexibles.

Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. El control de tipo "histórico", mira hacia el pasado. De ahí que, muchas veces, cuando reporta

una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.

Deben tener preferencia, por ello, los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque éste sea aproximado.

Los controles debe ser claros para todos cuantos d algunas manera han de usarlos. De ahí la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto".

Los controles deben llagar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.

Por esta razón debe encarecerse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas, etc. Nótese además el beneficio de poder aplicar las técnicas de la estadística.

Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva. No sólo deben decir "que algo está mal", sino "donde, por qué, quien es el responsable, etcétera".

En la utilización de los datos deben seguirse un sistema.

Sus pasos principales serán: Análisis de los "hechos", interpretación de los mismos, adopción de medidas aconsejables, su iniciación, y revisión estrecha, registro de los resultados obtenidos.

Es indispensable no confundir "los hechos", con su interpretación valorativa. En resumen el control puede servir para: Seguridad en la acción, corrección de los defectos, mejoramiento de lo obtenido, nueva planeación general y motivación personal.

1.3 El control de gestión

El control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores ha definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se

tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma más integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

No basta con decir claramente a donde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer según Koontz & Weihrich (2006). “Cuales son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (FCE), muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar”. De ahí que, si queremos tener dominio (control) sobre lo que está ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua. En el Anexo 1 se muestra un resumen de definiciones de diferentes autores sobre control y sobre control de Gestión.

1.3.1 Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión

Diagnóstico Institucional: todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad , identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo

posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

Identificación de procesos Claves: luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito de la organización, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

Diseño del sistema de indicadores: De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Muchos autores proponen diferentes procedimientos para el diseño e implementación de un sistema de Control de Gestión no obstante en esta investigación se realizan adaptaciones de los propuestos por Ortiz Pérez (2010) y Veitía, (2012)

1.3.2 Condiciones que influyen en el control de gestión

El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la organización.

Los objetivos de la aldea: ya sean de eficiencia, de eficacia, o sociales.

La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la organización: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande, es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.

La cultura de la organización: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la aldea.

1.3.3 Cuadro de mando o de control

El cuadro de mando o de control nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos. Los beneficios de la implementación del cuadro de mando o de control se pueden integrar en cuatro conceptos.

1. Relacionar la estrategia con su ejecución, definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con las estrategias.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

El cuadro de mando o de control transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

1.3.4 Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cuadro de mando integral se caracteriza por las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y formación y aprendizaje (Kaplan y Norton, 2007)

En la literatura consultada se corrobora que estas perspectivas pueden ser válidas también para instituciones de educación superior, por lo que en la presente investigación se emplean estas cuatro perspectivas para la elaboración del cuadro de mando integral. La representación gráfica de estas perspectivas se muestra en la Fig. 1.2

Figura 1.2 Perspectivas del Cuadro de Mando integral:

Fuente: Kaplan y Norton, 2007.

Cuando se trata de concretar un elemento tan característico como es el cuadro de mando, no podemos obviar que éste se sitúa dentro del área de gestión de la organización, la cual está fuertemente condicionada por el entorno en el que se mueve. Además, la adaptación continuada al entorno es uno de los rasgos principales que se asocia al concepto de cuadro de mando. De este modo, resulta interesante considerar el entorno dinámico que pueda afectar a la aldea. Hasta el tercer cuarto de siglo, la organización no se tomaba como un todo, analizar un plano integral de ella resultaba bastante complejo, sobre todo por las herramientas contables y financieras con las que se podía contar.

Generalmente, no surgía ningún tipo de preocupación ante la gestión que se llevaba a cabo, la visión coyuntural de la gestión no era más que un principio de subsistencia orgnizacional, generándose problemas de carácter estructural que no tenían solución alguna. Por todo ello, el cuadro de mando desde su origen hasta estas últimas décadas, no ha estado sometido a ninguna modificación.

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno, influenciado en la mayoría de los casos por una gran diversificación, así como por un auge de la tecnología, es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord " en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como "tablero de mandos", o "cuadro de instrumentos".

A partir de los años 80, es cuando el cuadro de mando pasa a ser además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables claves, y el control era realizado a través de indicadores.

Según la literatura consultada se puede destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

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

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

A la hora de disponer una relación de cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación describen Kaplan & Norton (2007), los más indicativos para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte temporal
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación
- Las áreas o departamentos específicos
- Otras clasificaciones son:

- La situación económica
- Los sectores económicos

1.3.5 Etapas para elaborar un Cuadro de Mando Integral

La autora de la investigación asume los postulados teórico-prácticos de autores como Nogueira y col. (2011), relacionados con las etapas para lograr la elaboración de los cuadros de mando.

Análisis de la situación y obtención de información: En esta primera etapa la aldea universitaria debe de conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda.

Análisis de la organización y determinación de las funciones generales: La aldea universitaria habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.

Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo: En esta etapa se cubren las prioridades informativas detectadas en el paso anterior.

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

Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control: Se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc..., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida: En esta etapa debemos configurar el Cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

De un modo muy genérico, el cuadro de mando deberá estar constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas según Amat (2000):

- Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad
- Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables
- Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione
- Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible

Los responsables de cada uno de los cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

Nogueira y col. (2011), plantean que “los cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida, tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas”.

No podemos olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los cuadros de mando.

La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que se trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo.

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de mando, ya que sin unos fines a alcanzar,

difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

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

Cabrera (2006). Plantea que “Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta”. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:

Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la aldea, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.

Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

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

Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

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

Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.

Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento: Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportarle el Controller, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.

Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.

Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, se estaría haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la aldea, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. “Ya desde su presentación como útil de gestión, el Cuadro de mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información”. Cabrera (2006).

Otro aspecto que cabe destacar es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la aldea, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

1.3.6 El cuadro de mando integral en las Instituciones de Educación Superior

Los principios del *Balanced Scorecard* fueron expuestos en un artículo de la *Harvard Business Review*. Esta herramienta tiene como objetivo gerenciar cualquier tipo de organización en forma integral, balanceada y estratégica. Es *integral* al ver la organización como un sistema, relacionándola por medio de un conjunto de indicadores agrupados en cuatro perspectivas básicas: financiera,

clientes, procesos internos y recursos humanos (aprendizaje y crecimiento). Según Ortiz Pérez (2010).

Las universidades del mundo se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones, en aras de dar mayores y mejores respuestas a las exigencias de la sociedad, por lo que la utilización de estos conceptos y enfoques modernos de la dirección se convierten en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia.

1.3.7 Los indicadores en el Cuadro de Mando Integral

Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Con ellos podremos cuantificar cada una de las variables.

Un rasgo importante del Cuadro de mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando incorporamos indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar. Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

La estructura de los cuadros de mando de los distintos departamentos y niveles de responsabilidad, no distan mucho entre sí en la gran mayoría de las organizaciones que los emplean. Es opinión de la autora de la presente investigación que es necesario considerar que todos tienen una serie de elementos en común, entre los que se pueden destacar:

- La utilización de datos de naturaleza cuantitativa, ya sea en términos relativos o absolutos.
- Un horizonte temporal de carácter mensual fijo. En la mayoría de las ocasiones el análisis de la información se da únicamente por meses, no pudiendo disponer de resúmenes de distinta duración.

- La comparación entre los objetivos marcados y la gestión alcanzada, ha sido prácticamente hasta la fecha, la base de análisis de cada una de las responsabilidades en la aldea.
- La utilización de gráficos explicativos y anexos a los Cuadros de mando, ha sido escasa.

Existe cierta unanimidad en todas las organizaciones en cuanto a preparar un gran número de informes que facilitan resúmenes y datos de la gestión llevada a cabo por los responsables, pero no a dar soluciones o posibles vías de acción para cada situación.

Por regla general, y cuando existe un hardware adecuado, la hoja de cálculo y aplicaciones similares son los medios más extendidos de análisis de datos, sin estar complementados por otras técnicas mucho más actuales.

Los indicadores son necesarios para la medición, pero también para la transparencia y la información, las cuales forman parte según Vallaeys (2013).

De “La Responsabilidad Social Universitaria:”

En el anexo 2 se muestran conceptos de diferentes autores sobre los indicadores.

1.4 La universidad contemporánea. La planificación estratégica, su alineamiento y operacionalización

La planificación estratégica ha sido tratada por gran cantidad de autores, su aplicación se ha hecho popular en las empresas y continua el auge en diferentes tipos de organizaciones, entre las cuales se ubican también las Instituciones de Educación Superior. Entre sus características principales se encuentran las siguientes:

Concibe a las Instituciones Universitarias como un sistema abierto en constante interacción con el contexto externo, busca y desea promover el cambio, se concentran los recursos en los objetivos estratégicos priorizados, hace énfasis en las oportunidades del entorno y las fortalezas internas, tratando de enfrentar amenazas y eliminar y/o atenuar las debilidades internas y trabaja en función del impacto social y económico en la sociedad.

Según Sierra y col, (2009) sostienen que en los últimos años, la Educación Superior en América Latina ha tenido un cambio sustancial, marcado por el nacimiento de los sistemas de acreditación y evaluación de la calidad

planteada por la UNESCO, a partir del 2004. Conceden gran Importancia “los criterios e indicadores de evaluación y acreditación del profesorado universitario en los distintos campos de conocimiento” y el control de indicadores de gestión está muy relacionado con esto.

Las IES venezolanas trabajan también enfrascadas en una revisión y evaluación de sus procesos, según Anniccharico (2012), guiadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación y según Bossio (2013) “esto es determinante en un proceso de reformas administrativas”.

Lo anterior confirma que en las condiciones actuales de desarrollo de la educación superior en Venezuela, particularmente la que es desarrollada desde la Misión Sucre, es necesaria la “Optimización del control de gestión en las universidades públicas con el Cuadro de Mando Integral” que refieren Amat (2010) Una muestra de su uso lo presenta Bastidas (2009) en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado en Venezuela; y en Cuba lo presentan Betancourt (2007) y Carralero (2009) , así como Ortiz Pérez (2010) y Veitía, (2012).

Como parte de ello, el CG funciona desde una óptica integral de enfoques, procedimientos, y de aprendizaje para el proceso de transformación que el gobierno venezolano pretende dar a su sociedad. Sobre esto abundan Villarroel (2009) en el Consejo Nacional de Universidades, al referirse al Marco conceptual, campos, momentos, factores, variables y estándares del sector universitario en Venezuela.

1.5 Programas Nacionales de Formación en Venezuela

Los Programas Nacionales de Formación (PNF), se crearon mediante Resolución 2.963 de fecha 13 de mayo de 2008, publicada en gaceta oficial 38.930. El propósito general de los PNF es construir redes de conocimiento y aprendizaje para la generación, transformación y apropiación social del conocimiento, cuyas características se enfocan en: la formación humanística, vinculación con las comunidades, ambientes educativos abiertos, participación activa, modalidades curriculares flexibles, sistemas de evaluación que promuevan aprendizaje.

La visión de regionalización de las Universidades en Venezuela, y las limitaciones para el ingreso a las mismas, ya que los índices académicos para

acceder a la educación superior eran cada día más exigentes y a su vez favorecía a sectores más pudientes de la sociedad, aunado a ello la distancia de los estudiantes para trasladarse a las Universidades, ubicadas siempre en las grandes ciudades del país, hacía que solo un grupo privilegiado y minoritario tuviese la posibilidad de continuar sus estudios universitarios. Dicha exclusión educativa que existió en Venezuela por muchos años, fue uno de los aspectos fundamentales considerados por el gobierno del Presidente Hugo Rafael Chávez Frías, y tienen continuidad en el gobierno de Nicolás Maduro Moro por lo cual se iniciaron el diseño de verdaderas políticas de Estado en relación a la inclusión universitaria inmersas en las líneas estratégicas del Plan Nacional Simón Bolívar, con el surgimiento de la Misión Sucre.

Desde noviembre de 2003, con su primera oleada la Misión Sucre ha logrado que la educación universitaria esté presente en todos los municipios del territorio nacional, acercando la universidad a las comunidades y, más allá, interactuando con todo el país, interconectada con su entorno, con lo cual se pasa más allá del aula, tratando con los problemas concretos y promoviendo que las comunidades se conviertan en espacios de aprendizaje permanente. (Misión Alma Mater, 2009).

En este mismo orden de ideas es importante señalar que la Misión Alma Mater nace con el propósito de confluir con la Misión Sucre en la creación de una nueva educación universitaria abierta a todas y todos y dirigida a servir al pueblo venezolano, las cuales se funden en la tarea de arraigar la educación universitaria en los espacios locales, fortaleciendo las aldeas universitarias, a través de la creación de redes territoriales y la acción conjunta de las instituciones. Cuyos ejes de gestión son los siguientes: 1) programas nacionales de formación (PNF), 2) participación protagónica de las comunidades, 3) la articulación en red: un nuevo sistema universitario cooperativo y solidario.

1.5.1 Programas Nacionales de Formación en la Universidad Bolivariana de Venezuela.

La Universidad Bolivariana de Venezuela o UBV es la primera universidad pública creada en la primera década del siglo en Venezuela, fundada en el 2003 por decreto presidencial. La misma comenzó a impartir clases en

septiembre de ese año. La UBV fue creada para fungir como punta del programa Misión Sucre, destinada a atender a los sectores populares tradicionalmente excluidos de las instituciones de Educación Superior. Debido a la municipalización de sus programas de formación es en la actualidad la universidad con mayor matrícula de estudiantes en todo el país. Por la creación de esta Universidad y de la Misión Sucre en un último informe de la Unesco se desprende que Venezuela está en segundo lugar en América Latina y el Caribe en tasa de escolaridad universitaria. Según estas cifras la escolaridad universitaria de este país se obtiene que Venezuela quede en quinto lugar del mundo, detrás de Cuba, Corea, Finlandia y Grecia, es decir está por encima de países como los Estados Unidos.

El programa educativo de la UBV responde a una visión revolucionaria y transformadora, de donde surgen profesionales que responden a las necesidades del país y del pueblo de Venezuela, profesionales con sensibilidad social y vinculada a las comunidades, a los más necesitados y a las realidades sociales del pueblo.

Tradicionalmente llamadas carreras, los Programas de Formación de Grado constituyen las unidades académico administrativas de la Universidad Bolivariana de Venezuela en la que los estudiantes adquieren las competencias propias de su formación profesional, de acuerdo con las áreas que la universidad ha definido como prioritarias para el desarrollo nacional y con la elección del campo profesional por parte del estudiante.

Dentro de los programas de formación de grado que ofrece la UBV, se encuentran los siguientes: Estudios Jurídicos (Abogado), formación de Médicos Generales Especialistas en Medicina Integral Comunitaria, licenciatura o T. S. U. en Agroecología, licenciatura o T. S. U. en Arquitectura, licenciatura o T. S. U. en Comunicación Social, licenciatura en Educación, licenciatura o TSU en Gestión Ambiental, licenciatura o TSU en Gestión Social para el Desarrollo Local , licenciatura o TSU en Gestión de la Salud Pública, licenciatura o TSU en Hidrocarburos, licenciatura o TSU en Informática para la Gestión Social, licenciatura o TSU en Estudios Políticos y de Gobierno, licenciatura o TSU en Radioterapia, licenciatura o TSU en Electricidad.

1.5.2 Programas Nacionales de Formación Municipalizados.

En función de lo establecido en el diagnóstico preliminar y en el planteamiento de la situación problemática, que se visualiza en el funcionamiento de las Aldeas Universitarias, las razones que justifican o motivan a realizar la investigación, surgen basado en lo establecido en el principio rector de la Misión Sucre: “inclusión de todos y todas en la educación superior, ejerciendo el derecho indeclinable e irrenunciable de colectivos y personas a su formación”. Asimismo se plantean unos fundamentos de organización, en los cuales se expresa: “conducir a transformaciones profundas en la concepción de lo académico, lo administrativo, financiero, a un rediseño del modelo de relaciones entre y con los estamentos profesoraes, estudiantiles, administrativos y de servicios...” (Fundación Misión Sucre, 2009)

Para cumplir con este fundamento es preciso mantener en forma organizada y considerando los procedimientos de dirección estratégica, el funcionamiento de las aldeas Universitarias, por otra parte la Misión Sucre está definida como “un plan extraordinario... de carácter estratégico, no permanente, orientado a facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres y bachilleras...El objeto primordial de la Misión Sucre es conformar y consolidar una red de todas aquellas instancias , instituciones y a factores vinculados a la educación superior, que resuelva el problema de cupo universitario...”

En tal sentido, es de suma importancia el adecuado funcionamiento administrativo y pedagógico de las Aldeas Universitarias, adscritas al programa de Misión Sucre, que correspondan al principio rector y objetivo para la cual fue creado el programa. Para este logro es necesario el establecimiento de estrategias y acciones de dirección que aseguren el desarrollo de objetivos y metas organizacionales establecidos por el ejecutivo nacional en materia de municipalización de la educación superior, a través del programa Misión Sucre. Los Programas Nacionales de Formación (PNF), implementados en los municipios, tienen la finalidad de transformar las áreas científico-humanísticas para concebir a la educación como una formación integral y liberadora, en la cual la formación técnico-científica debe estar acompañada con una sólida formación humanista, cultural, ambiental, crítica, creadora, innovadora y socio-política.

Los programas nacionales de formación (PNF), plantean el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje con una visión más humanista, así como en la función de la Universidad, en lo relacionado a la formación integral liberadora (educación), la creación intelectual (investigación) y la vinculación social (extensión).

Es importante resaltar que la municipalización de la educación universitaria esta relaciona directamente con el sustento legal apoyado por:

- (a) La constitución de la República Bolivariana de Venezuela,
- (b) Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI,
- (c) Plan nacional de desarrollo económico y social (Plan Nacional Simón Bolívar,
- (d) Políticas y estrategias para el desarrollo de la Educación Superior en Venezuela.

1.5.3 Misión Sucre

El Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, denominado “Misión Sucre”, es una iniciativa del Estado Venezolano y del Gobierno Bolivariano, creado mediante Decreto Presidencial N° 2.601, del 08 de Septiembre de 2003. La Misión Sucre representa un plan nacional de acceso a la educación universitaria que surge como iniciativa de carácter estratégico por cuanto pretende ser:

- 1) Una alternativa de educación universitaria de vanguardia y con pertinencia social, orientada a la transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.
- 2) Un espacio para la participación y el ejercicio de la ciudadanía. Una estrategia que promueve el desarrollo local, regional y nacional.
- 3) Una práctica educativa innovadora que ofrece diversas oportunidades y modalidades de estudio que favorecen el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes orientadas a la construcción de una sociedad democrática y participativa.

La Misión Sucre tiene por finalidad facilitar el acceso y la prosecución de la educación universitaria pública, permanente, integral, gratuita y en igualdad de oportunidades de todas las y los bachilleres que así lo demanden, con el propósito de incrementar el nivel educativo de la población venezolana y formar ciudadanos (as) comprometidos con el desarrollo del país, a través del establecimiento de nuevos modelos educativos universitarios sustentados en la sinergia institucional y la participación comunitaria, con base en los imperativos de la democracia corresponsable, participativa y protagónica.

Misión

Desarrollar y fortalecer el sistema administrativo, el soporte académico, la infraestructura, así como lo concerniente a la adquisición, reproducción y distribución de los materiales educativos y la calidad de vida de los triunfadores, en articulación con las instituciones de educación universitaria que participan en la Misión Sucre para garantizar el acceso universal a la educación universitarias de todas y todos los venezolanos.

Visión

Ser el soporte operativo de la educación universitaria municipalizada en todo el territorio nacional.

Valores

Eficacia, Eficiencia, Transparencia, Inclusión, Participación, Innovación, Humanismo, Solidaridad, Correspondencia Social y Cultura de Servicio

1.5.4 Aldeas universitarias

Son espacios educativos coordinados por la Fundación Misión Sucre, conjuntamente con las Instituciones de Educación Superior, propiciando centros vitales de educación permanente vinculando a las necesidades de formación, investigación y asesoría a cada población generando la pertinencia sociocultural de los aprendizajes y el trabajo compartido con las comunidades, empresas y organismos gubernamentales y no gubernamentales. (Lanz 2004)

Para cumplir con el objetivo de garantizar el acceso a la educación universitaria a nivel nacional, la Misión Sucre funciona en una infraestructura conformada por una gran red de espacios denominados para efectos de la Misión: "Aldeas

Universitarias” (considerados Ambientes Locales de Desarrollo Educativo Alternativo Socialista).

Las aldeas se encuentran discriminadas en tres grupos:

- 1) Escuelas, liceos, casas de cultura, centros penitenciarios y aulas de Instituciones de Educación Universitaria.
- 2) Instalaciones construidas por la Fundación Misión Sucre.
- 3) Edificaciones construidas por la Corporación Venezolana de Guayana, PDVSA, Fuerza Armada, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Gobernaciones, Alcaldías, entre otras.

1.5 Definición de términos básicos

Administración: conjunto ordenado de principios y técnicas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para que se obtenga resultados con la mayor eficacia y eficiencia, congruencia, óptima coordinación y aprovechamiento de los recursos. (Martínez, 1999)

Administración pública: subsistema del sistema público, a través del cual se generan normas, los servicios, los bienes y la información que demanda la comunidad, en el cumplimiento de las decisiones del sistema político.

Coordinadores de Aldeas: constituyen un nivel organizativo muy importante en el desarrollo de la Misión Sucre, cada uno atiende hasta diez (10) secciones y trabajan en estrecha relación con la coordinación parroquial y con los profesores asignados. Tienen la responsabilidad de la supervisión y control del trabajo en las aulas (Secciones) asignadas. Son designados centralmente por la coordinación Regional a propuesta de las organizaciones e instituciones que conforman la comisión Regional. (Lanz 2004)

Dirección: Función desempeñada por una persona o grupo encargado del estudio, análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones en beneficio de la organización para la cual trabaja (Rosemberg, 1996).

Eficacia: consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer con miras a

adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de las condiciones del entorno (Ibídem).

Efectividad: es la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente establecidos (Ibídem).

Eficiencia: es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. (Koontz y Weihrich, 2006)

Estructura organizacional: es el conjunto de órganos o dependencias que conforman una organización y las relaciones de autoridad y subordinación que guardan entre sí (Gómez 2011).

Excelencia académica: es una calidad superior que hace a las personas, estudiantes y profesores, dignos de un singular aprecio o estimación. Es la calidad de ideas, de principios y actuaciones que se sitúan por encima del simple cumplimiento formal y rutinario de su deber (de enseñar o aprender) y se comprometen con producir algo de valor.

Facilitadores de Aldeas: es el personal de la misión sucre que actúa como animadora pedagógica, motivando, acompañando y apoyando el proceso de aprendizaje de los participantes y garantizándolas condiciones óptimas para que el P.I.U Cumpla efectivamente su función educativa. Son estudiantes universitarios que han aprobado al menos cinco (5) semestres (o sus equivalentes), técnicos Superiores universitarios (TSU) u otros profesionales que se han incorporado a la misma. Lanz (2004)

Funciones administrativas: son las funciones que ejecuta el administrador y que conforman el proceso administrativo y se hallan presente en cualquier organización. (Def.op).

Funciones Gerenciales: son aquellas actividades que desarrollan los gerentes, que al integrarse constituyen el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). (Chiavenato 2000, p. 84).

Gestión: acción y efecto de gestionar o sea, acción y efecto de administrar, diligenciar lo conducente para lograr las metas planificadas. (Ruiz, 1995 p. 19).

Gestión gerencial: consiste en el conjunto de acciones que pone en práctica el gerente para ejecutar las funciones administrativas y lograr el cumplimiento de las mismas.

Misión Sucre: es una iniciativa de estado venezolano orientado a facilitar la incorporación y continuidad de estudios en la educación Superior de calidad de los bachilleres y bachilleras que, no han sido admitidos o admitidas en ninguna institución de educación superior oficial y transformar su condición de excluidos del subsistema, cancelando la deuda social acumulada. Lanz (2004)

Municipalización: orientar la educación superior hacia lo regional, hacia lo local, tomando como punto de referencia fundamental la cultura específica de las poblaciones con sus necesidades, problemáticas, acervos, exigencias y potencialidades. (Lanz, 2004)

Organización: es agrupar las actividades pertinentes para la ejecución de planes en unidades directivas y la definición de las relaciones entre ejecutivos y los empleados. (Ruiz, 1995).

Planificar: Actividad organizacional que requiere establecer un cuerpo preestablecido de acciones empezando con la determinación de las metas. (Rosemberg 1996).

Universalización: consiste en todo aquel que sea bachiller y desee ingresar y/o continuar estudios universitarios pueda incorporarse al sistema de educación superior. La idea es universalizar la educación superior a través de la acción del sistema y la creación de nuevas modalidades y oportunidades de estudio, en todo el territorio nacional. Lanz (2004).

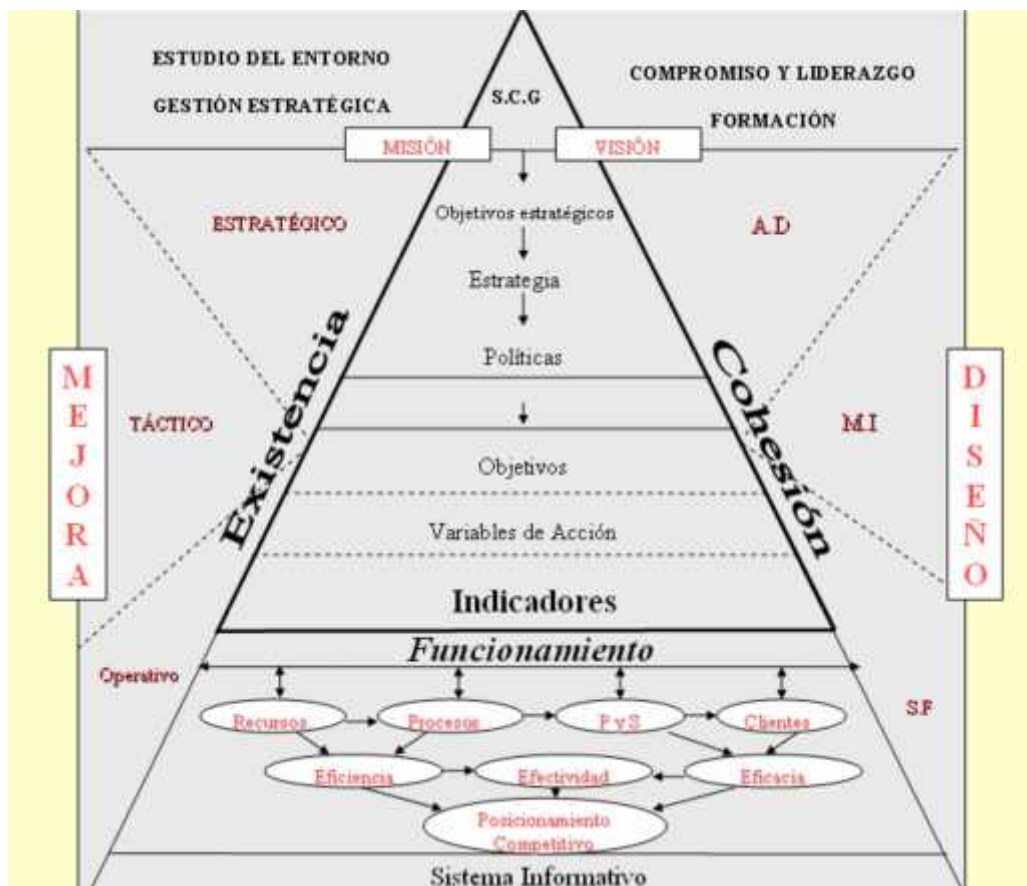
Conclusiones parciales del capítulo 1

- ✓ El cuadro de mando integral es una herramienta de utilidad para el control de gestión y es aplicable a las instituciones universitarias
- ✓ Un procedimiento para el control de gestión, a través de un CMI, con indicadores que evalúen el desempeño en los diferentes procesos universitarios es aplicable a las aldeas universitarias de la Misión Sucre.

Capítulo No. 2: Procedimiento basado en un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en instituciones educativas de Misión Sucre.

Este capítulo tiene como objetivo principal dar respuesta al problema científico expuesto en la introducción de esta investigación, toma en consideración lo referido en el marco teórico referencial sobre el carácter coherente e integrador que debe poseer el control de gestión en las organizaciones, así como la necesidad de su flexibilidad y adaptación a sus características. En base al análisis realizado se adecua el procedimiento general, y sus específicos, para desarrollar el cuadro de mando integral en instituciones educativas de la Misión Sucre. La figura 2.1, adaptada de Pérez Campaña (2005) es un reflejo de este tipo de integración.

Figura 2.1 Modelo para el diseño de un Sistema de Control de Gestión



Fuente: Adaptada de Pérez Campaña (2005)

En el análisis bibliográfico realizado se revisaron las diferentes metodologías existentes a partir del criterio de varios autores. El procedimiento propuesto se adapta de la propuesta de Ortiz Pérez (2010) para el control de gestión en instituciones universitarias (Ver figura 2.2) La propuesta realizada está estructurada en cinco etapas y 25 pasos, con la aplicación de un grupo de técnicas que permitan contextualizar los procedimientos en instituciones educativas de la Misión Sucre.

Figura 2.2 Procedimiento general basado en un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en instituciones universitarias de la Misión Sucre.



Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez, (2010).

A continuación se fundamenta cada etapa del procedimiento propuesto de forma que pueda servir su aplicación para referencia en próximas investigaciones y la implementación del mismo en instituciones educativas de Misión Sucre.

2.1 Etapa I. Caracterización de la organización

La etapa de caracterización de la organización es muy útil, siempre que se vaya a efectuar un estudio se debe tener en cuenta las características de la misma. Entre los aspectos a considerar para la realización de esta caracterización se encuentran: la estructura organizativa, niveles de dirección y composición de la fuerza laboral.

En el caso específico de las aldeas universitarias se debe considerar la matrícula de Triunfadores vinculados o sin vinculación, la distribución de la plantilla en trabajadores docentes y operarios, las carreras o programas de formación de grado (PFG) que se estudian y las Universidades e Institutos Universitarios que acreditan los programas de formación de grado que se imparten en la Aldea Universitaria.

Otro aspecto importante en la etapa de caracterización es la delimitación de la infraestructura en cuanto a módulos, aulas, y otros espacios en la aldea.

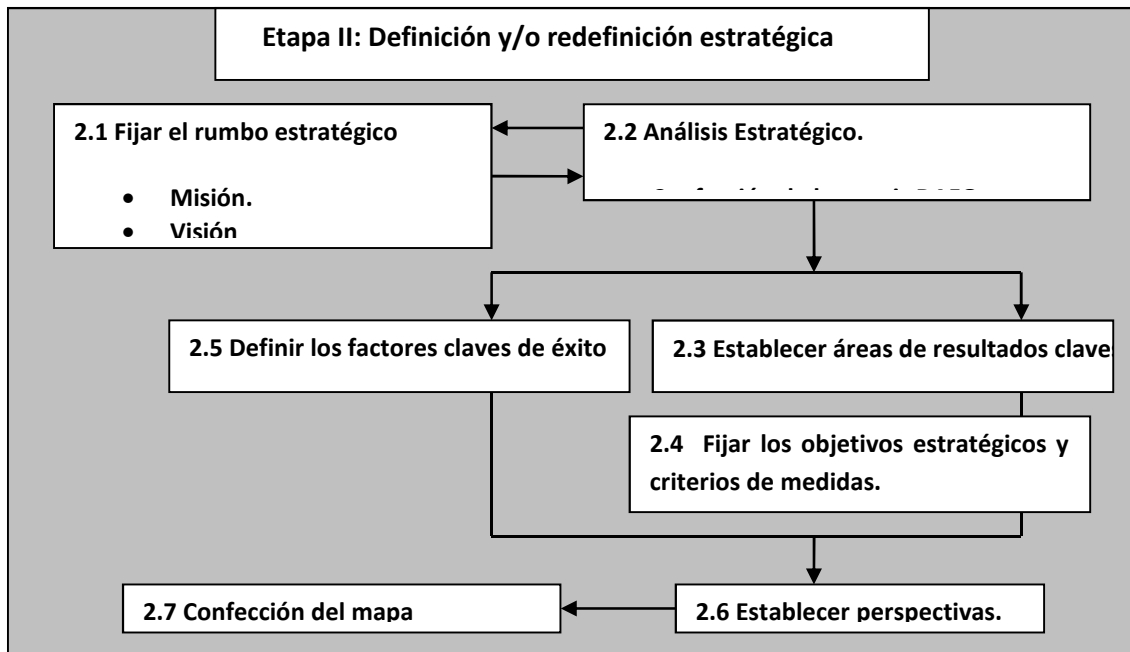
2.2 Etapa II. Definición y/o redefinición estratégica

En la medida que las organizaciones crecen, los directivos de diversos niveles se encuentran envueltos en la toma de decisiones. Estas decisiones afectan a numerosas personas dentro y fuera de la organización, incluso a los propios directivos.

A menos que las decisiones sean consistentes en toda la organización, no habrán expectativas claras, ni sabrán que esperar de la organización; lo cual puede considerarse como causa de la generación de desmotivación y desconfianza. Asimismo, dentro de las organizaciones, el comportamiento de algunas áreas funcionales puede ser antagónico con los objetivos a largo plazo de la organización. Es por esto que el análisis estratégico que conlleve a alinear la estrategia, es importante para lograr la coherencia en las decisiones y acciones a todos los niveles de la organización. La ejecución de esta tarea tendrá un mayor o menor grado de laboriosidad en dependencia del nivel de detalle y alcance que se haya logrado en la planeación estratégica de la organización; debido a la importancia que posee para el correcto diseño del control de gestión se recomienda revisarla y perfeccionarla.

En las instituciones de educación superior (IES) venezolanas prevalece la tendencia a la planeación estratégica como filosofía de dirección. A continuación se muestra el procedimiento específico para el desarrollo de la etapa II (figura 2.3) y se explica cada uno de los pasos que la contiene.

Figura 2.3 Procedimiento específico para la etapa de definición y/o redefinición estratégica.



Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez, 2010.

2.2.1 Fijar el rumbo estratégico

Para fijar el rumbo estratégico es necesaria la definición o redefinición de la misión, visión y los valores compartidos de la organización.

La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la planificación estratégica. No obstante a lo anterior, la misión debe enfocarse hacia el exterior: el cliente o las partes interesadas y la sociedad en general, cuyos intereses supremos determinan todo el accionar de las organizaciones.

Una buena misión debe ser compartida por los miembros de la organización, centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo, precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad, ser motivadora para el colectivo, destacar las políticas que orientan la actividad de la organización, tener credibilidad para los usuarios y clientes (externos e

internos), ser original, única, formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y hagan suya.

La visión es una imagen del futuro que se quiere o se aspira crear para la organización y tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

Una buena visión debe ser compartida por los miembros de la organización, constituir un acto creativo que vislumbre el futuro, contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización, en las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales, provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.

En este paso se analizará si la misión y visión de la organización cumplen con los requisitos y si es conocida por todos sus miembros.

Si la misión y la visión no están elaboradas correctamente o no están definidas se procederá a formularlas en conjunto con los expertos, mediante entrevistas, trabajo en grupo y tormentas de ideas, a modo de retroalimentación, luego de estar formuladas se divulgarán por todas las áreas de la organización y se enriquecerá con los criterios de los trabajadores. Posteriormente serán presentadas y aprobadas por la dirección de la aldea.

Integración de la misión a la visión

En la medida que la organización se transforma, es necesario revisar la misión y la visión, de manera que siempre acompañen sus metas. Es necesaria una evaluación anual de sus declaraciones como se acostumbra a evaluar el desempeño individual de los empleados, y verificar si estas todavía se corresponden con los valores que dirigen a la institución. El directivo, con sus colaboradores, debe revisar sistemáticamente el vínculo entre la declaración de la misión y sus tareas diarias, considerar de manera permanente como la visión

se ajusta a las descripciones de trabajo de la organización, y si éstos no fueran compatibles, considerar los cambios a realizar, sino carecerá de sentido. Para lograrlo es vital la integración del plan estratégico de la organización, en la fig. 2.4 se muestra el de una aldea universitaria.

Figura 2.4 Plan estratégico para una aldea universitaria



Fuente: elaboración propia

Valores compartidos

Mientras las creencias son las estructuras de pensamientos que sirven para explicarnos la realidad, los valores conforma la base del comportamiento humano, ya sea individual o colectivo dentro de una organización.

Los “valores compartidos” son enunciados creíbles en la realización de la misión y la visión o propósito de toda la organización y están formados por aquellos “valores básicos” que deben guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización, deben servir como mecanismo de autocontrol y cause estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de misión y la visión. En el caso de una aldea universitaria, debe tener en cuenta los valores identificados como

compartidos dentro de ella y aquellos que son compartidos dentro de la Misión Sucre.

2.2.2 Análisis estratégico

El análisis o diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo.

Análisis externo

Conocido también como análisis del entorno, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, culturales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la organización o sistema objeto de estudio, a los cuales se le denomina oportunidades o amenazas, según su naturaleza. (Ferrer 2004).

Oportunidades: se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección. En el contexto de la situación actual venezolana se deben tener en cuenta la disposición del gobierno bolivariano para el desarrollo de sus recursos humanos, y el interés por el desarrollo de la economía y la sociedad con venezolanos y venezolanas más cultos y libres

Amenazas: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización. En la actualidad puede verse como amenaza la situación económica del país y el efecto que esto puede

tener en los recursos asignados a las aldeas y en la confianza que la población mantenga en el modelo municipalizado de gestión universitaria

Análisis interno

El análisis interno nos permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades.

Fortalezas: son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Debilidades: principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, etc., como base para diseñar posteriormente la estrategia.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la organización en su ambiente, por lo que la matriz DAFO es la que debe utilizarse en este caso.

Confección de la matriz DAFO

Para la elaboración del análisis interno y externo se realizan encuestas a los dirigentes de primer nivel y representantes de todas las áreas de la organización, donde se les pide que definan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Estas encuestas se muestran en el anexo 3, luego se conforman equipos de trabajo conformados por expertos, conocedores del tema, primero se realiza un análisis y síntesis de la información obtenida y luego se desarrolla una tormenta de ideas para reducir el listado original a los

elementos más representativos, se presentan a una sesión donde participan los expertos en la construcción de la matriz DAFO.

La técnica de la matriz DAFO, que popularmente se emplea interpretando en cada uno de los cuadrantes los diferentes tipos de estrategias: primer cuadrante: estrategias ofensivas, segundo cuadrante: defensivas, tercer cuadrante de adaptación y tercer cuadrante de subsistencia.

Definidas las cuatro categorías de la matriz DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), por el equipo de trabajo y ponderadas, queda como resultados los elementos más importantes en cada categoría, procediendo a la construcción de la misma. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas actúan en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo.

Para el análisis de los cuatro cuadrantes de la matriz se realizan las siguientes preguntas y se da un valor entre uno a tres a cada celda:

- ¿La fortaleza x puede aprovechar la oportunidad y? (Cuadrante I)
- ¿La fortaleza x puede atenuar la amenaza y? (Cuadrante II)
- ¿La debilidad x impide aprovechar la oportunidad y? (Cuadrante III)
- ¿La debilidad x impide atenuar la amenaza y? (Cuadrante IV)

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayores incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

Los sistemas de gestión se han ido modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos, adoptados cada vez con mayor frecuencia; así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas para la organización.

2.2.3 Áreas de resultados claves

Las áreas de resultados claves (ARC) son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la aldea universitaria, pueden o no coincidir con su estructura de dirección organizacional. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la aldea lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas. En ellas el buen desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la institución.

El estudio realizado de las ARC toma como base lo planteado por Pérez Campaña (2005) al definir las ARC como aquellas áreas o aspectos decisivos para alcanzar los factores claves de éxito en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes o las partes interesadas. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las ARC establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

Las ARC deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos. Esto, a la vez permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada ARC. En el caso de las instituciones universitarias como las aldeas universitarias, estas deben tener en cuenta los procesos fundamentales que tienen lugar en la aldea o aquellos que sin estar muy desarrollados deban dar respuesta a las demandas del entorno de la aldea.

2.2.4 Los objetivos estratégicos

En este paso se establecen los objetivos estratégicos por ARC. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus directivos.

Los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. El rol principal que juegan los objetivos en el proceso estratégico

es servir de enlace o vínculo entre planeación y ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones,

Durante la definición de los objetivos estratégicos debe tenerse en cuenta las siguientes consideraciones: deben ser coherentes con las categorías básicas (misión, visión, valores compartidos), reflejar la orientación principal o direccionalidad básica que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas, deben ser posibles de alcanzar, pero al mismo tiempo estimulantes tanto para el jefe como para el subordinado, deben ser pocos en número, fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.

Es importante destacar que, independientemente de la forma en la cual se lleguen a definir los objetivos generales, resulta necesario que no sólo participe la alta dirección, en la formulación de los mismos, en la medida que participen todos los miembros de la organización, así será el nivel de compromiso en el cumplimiento de éstos.

Criterios de medidas

Los criterios de medida son los indicadores y sus magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales del objetivo.

Los criterios de medidas permiten la precisión y evaluación de los objetivos, facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos y su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.

Los criterios de medidas deben:

- Expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.
- Ser claros y precisos.
- Concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- Estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordina al objetivo, no es el objetivo en si.

- No deben incluirse las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
- Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

2.2.5 Establecer los factores claves de éxito

Los factores claves de éxito (FCE) son aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Los FCE se identifican en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector.

Para cada una de las ARC, se determinan los FCE, los cuales deben constituir un número relativamente pequeño y debe diferenciarse por su especificidad e impacto con relación al sector de actividad de la organización. Los FCE sirven de referencia para delimitar fortalezas y debilidades y en la etapa de evaluación de la estrategia se tienen en cuenta como criterio evaluativo, o sea, en qué medida la opción evaluada contribuye a mejorar la posición de la organización en estos factores.

Debe existir una correspondencia entre los FCE y los objetivos estratégicos definidos para lograr enfocar los esfuerzos de la organización hacia una misma línea de trabajo y que exista una coherencia en la estrategia definida.

La eficiencia de un sistema de gestión depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los FCE de la organización. El conocimiento de los miembros de la organización sobre los FCE permite dirigir sus acciones hacia los mismos, lo que evidentemente le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

2.2.6 Establecer las perspectivas estratégicas

El Cuadro de Mando Integral (C.M.I) es una herramienta que conjuga los indicadores financieros y no financieros en diferentes perspectivas balanceadas, a través de las cuales es posible observar a la empresa en su

conjunto. Kaplan & Norton (2007), proponen en la confección del CMI cuatro perspectivas: financieras, formación y crecimiento, procesos internos y clientes. Según estos autores las perspectivas son las dimensiones críticas claves de la organización.

Para el montaje de estas perspectivas se puede comenzar a trabajar desde estas cuatro propuestas pero, a partir de las interioridades de cada organización se puede trabajar en perspectivas diferentes que estén acordes a las características de la misma.

Para definir las perspectivas es necesario un análisis de las características básicas del objeto de estudio práctico tales como: su naturaleza, su misión y visión, la tipología de organización, entre otros.

Debido a las características propias de las organizaciones objeto de estudio, y tomando como base lo establecido por Vallaeys (2013) al plantear que “en las empresas no lucrativas la perspectiva financiera debe ser el soporte y se considera entonces que la perspectiva cliente es el fin”, el orden de las perspectivas siguiendo la ubicación que tendrán en el mapa estratégico, respondiendo a una lógica causal. Tal es el caso de las aldeas universitarias en Venezuela.

2.2.7 Confección del mapa estratégico

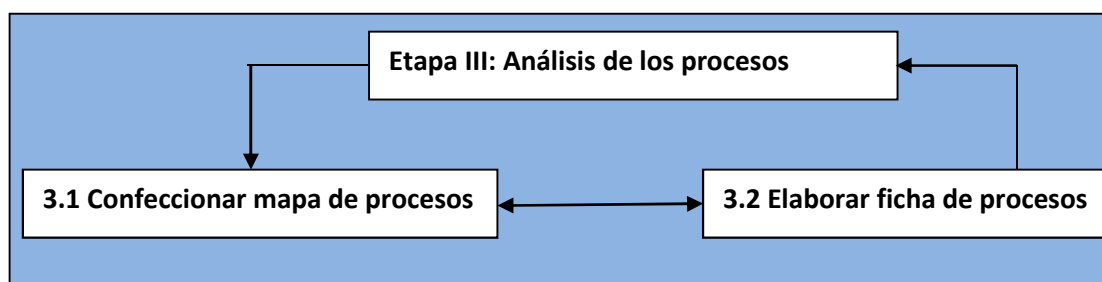
Un mapa estratégico es una descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo una estrategia, indica las relaciones causa-efecto relativa a los recursos y capacidades de la organización que deben llevar a los resultados estratégicos deseados. Definir el mapa estratégico de una organización es una actividad compleja. El trabajo de establecer las relaciones causa efecto lleva tiempo y dedicación del equipo de trabajo seleccionado Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos sobre los que se construyen los cuadros de mando vinculados a la estrategia. En este sentido este paso consiste en establecer las relaciones entre las acciones a realizar en las diferentes perspectivas. Los mapas estratégicos son la interfaz entre la estrategia y el CMI.

2.3 Etapa III. Análisis de los procesos

En esta etapa se realizará un análisis de los procesos estratégicos, los sustantivos (claves) y de apoyo existentes en las instituciones educativas de Misión Sucre a partir de la definición en la institución de los procesos

A continuación se muestra el procedimiento específico (Figura 2.5) para su desarrollo y los pasos que comprende.

Figura 2.5 Procedimiento específico para la Etapa del análisis de los procesos.



Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez 2010.

2.3.1 Confección de mapas de procesos

El mapa de procesos impulsa a las organizaciones a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés y da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves.

En este paso se confecciona el mapa de procesos de la aldea universitaria, como un método efectivo para visualizar los procesos a todos los niveles; ordenados por sus jerarquías y relaciones es un procedimiento similar al planteado por Martínez (2013)

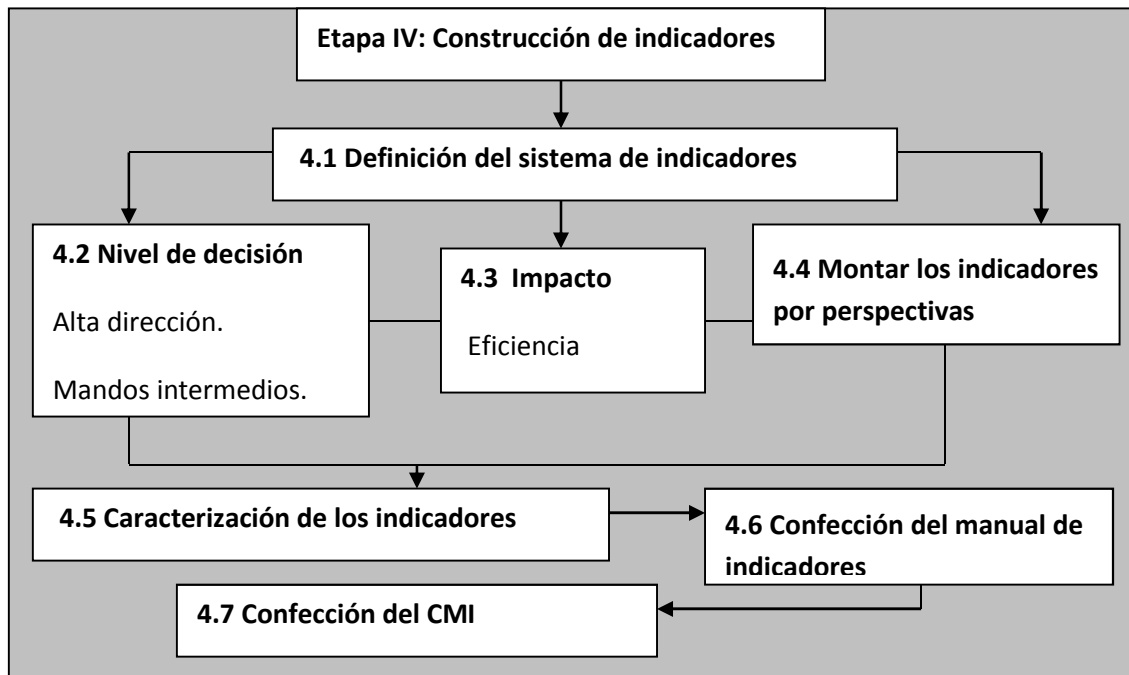
2.3.2 Elaboración de las fichas de procesos

En este paso se procederá a realizar la confección de las fichas de los procesos, considerando que para gestionar y mejorar un proceso es necesario describirlo adecuadamente, para lo que existen diferentes formas de hacerlo, pero de manera general hay coincidencia en reconocer, entre los elementos que se incluyen, los siguientes: nombre, responsable, finalidad, objetivo, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido del proceso.

2.4 Etapa IV. Construcción de los indicadores

El procedimiento específico para el desarrollo de esta etapa se muestra en la Figura 2.6 y a continuación los pasos a tener en cuenta para la construcción de los indicadores.

Figura 2.6 Procedimiento específico para la etapa construcción de indicadores.



Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez 2010.

2.4.1 Definición del sistema de indicadores

Los indicadores son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. No son solo datos, sino que agregan valor. Según Harrington (1997), un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal.

Según lo planteado por diferentes autores como Kaplan & Norton (2007), es necesario condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la organización. Se debe priorizar primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador. Los indicadores seleccionados deben permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global. El sistema de indicadores propuesto debe precisar, de una parte, el “encadenamiento vertical” para, en caso necesario, buscar y actuar sobre las “causas raíces o primarias” de los problemas y de otra, la influencia en el desempeño de los

principales procesos existentes en la organización, como apunta Harrington (1997) "...la medición es el primer paso para el control y la mejora".

2.4.2 Clasificación y caracterización de los indicadores

- **Clasificación de los indicadores por niveles de decisión**

En las instituciones educativas de la Misión Sucre se reflejan distintos niveles de dirección, aunque la alta dirección tiene la responsabilidad de definir los objetivos estratégicos, decidir la estrategia, confeccionar las políticas y objetivos, después de considerar la información proveniente del entorno y de las características propias de la organización, para trazar las acciones que conlleven al éxito de la misma, las cuales se traducen en objetivos a los mandos intermedios y sistemas físicos o núcleo operacional.

Es importante señalar que los directivos deben lograr la implicación del personal en la definición y selección de los indicadores a utilizar para medir los resultados de cada proceso. Los indicadores a seleccionar están en dependencia de los objetivos, asimismo, varían en función de los niveles de responsabilidad dentro de la organización, pues los problemas y decisiones a tomar en cada nivel de dirección son diferentes.

Como resultado del análisis se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación en los factores clave en cada nivel, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Según Amat (2000) y Kaplan & Norton (2007) los indicadores no deben sobrepasar la cifra de los 25, para evitar el exceso de "datos" que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia de las características de la organización.

A consideración de Pérez Campaña (2005) cuando se realiza un análisis detallado de los indicadores de efecto (o resultado), con los derivados (o de causa), el número total de indicadores pudiera llegar a ser superior, lo que no implicaría en ningún momento complicaciones para la gestión de la organización porque se delimita los que corresponden a cada nivel de decisión.

- **Clasificación de los indicadores por su impacto**

La evaluación del desempeño de la Universidad, se puede realizar a través de indicadores para medir el impacto en su eficiencia y eficacia hasta lograr la efectividad considerando el enfoque de mejora continua.

Se medirá la eficiencia en la utilización de los recursos empleados: materiales, humanos y financieros (presupuesto del estado) y el uso óptimo que le dan los diferentes procesos que se desarrollan para conseguir los objetivos estratégicos.

La demanda de métodos modernos de gestión y control de la organización y de una mayor eficacia, viene impuesta por la propia magnitud de los presupuestos universitarios y, sobre todo, por la necesaria búsqueda de calidad en la oferta de servicios académicos y de investigación

De esta forma, el resultado final y sobre el cual radicará toda la gestión será el **impacto** y reconocimiento de la gestión universitaria en el estado y la sociedad.

- **Clasificación de los indicadores según las perspectivas**

En la etapa II del procedimiento se describe la necesidad de definir las perspectivas, claves en la construcción del Cuadro de mando Integral. En este paso se deben establecer los indicadores por cada una de las perspectivas para poder desplegar el CMI de la organización.

- **Caracterización de los indicadores**

Un indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Para establecer un indicador deben considerarse los elementos mínimos que lo integran. A consideración de los criterios emitidos en la bibliografía consultada, se proponen como elementos para caracterizar los indicadores:

- **Definición:** Significa darle un nombre al indicador y especificar cómo se realizará su cálculo, además se recomienda incluir las variables que definirán dicho indicador; es decir, considerar los aspectos que a continuación se relacionan.

- Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- Forma de cálculo: Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar, de manera precisa, los factores que se relacionan en su cálculo. Se recomienda contar con un documento, llámese manual de indicadores, en el cual se especifiquen todos los aspectos relativos a los indicadores que maneja la organización.
- Objetivo: Es necesario definir claramente el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá conocerlo y expresará el lineamiento, la política que encerrará su medición y lo que se obtendrá de él. Este elemento estará estrechamente relacionado con el objetivo de la organización al que tributa.
- Niveles de Referencia: El nivel de referencia se asocia al estado deseado del indicador (Id), lo cual servirá para compararlo con el estado actual (Ia); se podrán considerar como estado deseado o patrón de referencia:
 - Las metas establecidas.
 - El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias)
 - El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización fuera de la misma (Benchmarking)
 - El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización.
 - El valor del indicador con respecto a la competencia
- Responsabilidad: Dará respuesta a las preguntas ¿quién lo mide? y ¿quién actuará en consecuencia con los resultados cuando haya desviaciones?
- Punto de lectura e instrumentos: Dará respuesta a las preguntas: ¿dónde medirlo?, ¿cómo medirlo? y ¿con qué medirlo?
- Periodicidad: Dará respuesta a la pregunta ¿cuándo medirlo?

Toda la información que ofrece la caracterización de los indicadores constituye la base para la confección de un manual que sirva de consulta y herramienta de trabajo para los directivos y especialistas. Este manual puede conformarse como un documento impreso o en formato electrónico, como parte del sistema informativo de la organización.

2.4.3 Confección del cuadro de mando integral (CMI)

Los análisis realizados anteriormente conducen a la confección del denominado Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, el que constituye el puente que permite conectar el rumbo estratégico de la organización con la gestión de sus procesos (Nogueira y col., 2011). Su implantación será en “cascada” a través de la “pirámide de cuadros de mando” que comienza por la alta dirección, se deriva a los mandos intermedios, hasta llegar al sistema físico o núcleo operacional. El enfoque de proceso se integra al análisis a través de las perspectivas, en cada caso, los indicadores en términos de eficiencia y eficacia, garantizándose que estén alineados con los objetivos de la organización y con los factores claves de éxito.

Una vez establecidos los indicadores, se deben actualizar periódicamente, cuya frecuencia puede ser: “día a día”, semanal, quincenal, mensual, trimestral, etcétera. De igual forma, se debe revisar el diseño del CMI, adaptándolo a los cambios existentes en las estrategias de la organización, siendo este un proceso que no acaba nunca, ya que la estrategia va evolucionando constantemente.

El Cuadro de Mando Integral es la herramienta recomendada por la autora para ejercer el control de gestión en la aldea, ya que el asegura que los objetivos y las estrategias constituyen las categorías rectoras.

La transición del CG involucrado con las actividades de verificación, presupuestos, análisis de desviaciones, entre otras, todas con carácter retrospectivo, diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño para que de forma proactiva se adopten las acciones correctivas y de mejora que conduzcan a la aldea, al cumplimiento exitoso de sus objetivos estratégicos con la eficiencia y eficacia requerida.

El cambio de la concepción del control económico como la responsabilidad de los directivos vinculados directamente con los departamentos afines a

identificar el CG como una vía para favorecer la coordinación entre los diferentes responsables e integrarlos en el cumplimiento de los objetivos y estrategias globales de la organización.

Como se puede apreciar, si bien no existe coincidencia total de criterios a la hora de conceptuar el CG; a juicio de Pérez Campaña, 2005 los cambios ocurridos en la gestión en correspondencia al entorno competitivo en que se desempeñan las organizaciones ha marcado la evolución del CG; pero considera otros elementos que en las definiciones no se le ha dado la connotación requerida, como son:

- En pocos conceptos queda descrito el sujeto o actor del control y cuando lo hacen, en su mayoría se refieren a los directivos, mostrando esto un escaso enfoque participativo y de desarrollo de métodos de autocontrol.
- El objeto valorado, en casi todos los casos, se plantean que son normas, procedimientos, objetivos, estrategias, que son parte de los “medios blandos” de la organización, haciendo poca referencia a los recursos (materiales, humanos y financieros), solo en algunas ocasiones se refieren a las personas.
- El alcance o marco de referencia más identificado es la organización, siendo aún esto un rasgo del control tradicional porque el controlling moderno plantea la necesidad de disponer de un sistema de información que permita integrar al cliente, los proveedores, a la competencia y a la propia empresa vista desde fuera, es decir estudiar las variables del mercado para anticiparse a los cambios del entorno y ejercer control sobre estos.
- Otro grupo poco tratado es el referido al objetivo o resultados que se esperan obtener con el control de gestión siendo los más representativos: detectar desviaciones, seguido por la eficiencia y eficacia, considerando la autora que estos son pautas; pero que la meta final del CG debe ser mejorar la posición competitiva de la organización.

A partir de estas reflexiones Pérez Campaña, 2005 considera el Control de gestión como el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización, toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno.

A modo de resumir algunos de los aspectos esenciales relativos al control, aplicable a las aldeas universitarias se consideran los siguientes:

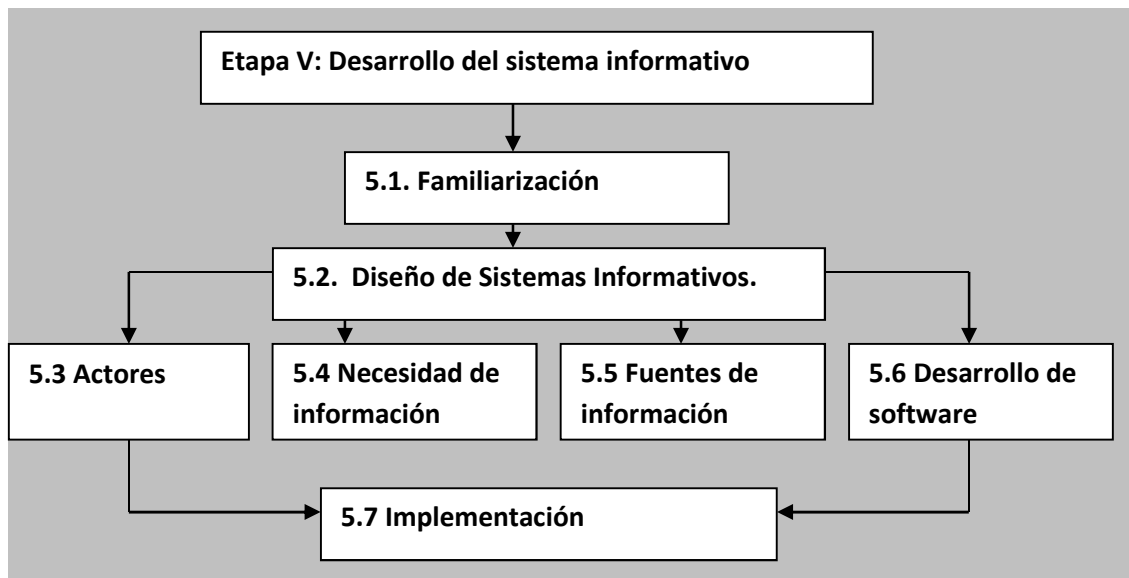
- La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la aldea.
- La mejor forma de control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la Misión Sucre para con la aldea.
- Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión.
- El control debe ser realizado por la coordinación de la aldea y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- Ser adaptado a la cultura de la aldea y a las personas.
- Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado, más que coaccionar hacia el mismo.
- No ser realizado a posteriori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la aldea al entorno con posibilidad de identificar a tiempo desviaciones en los resultados de los indicadores para actuar a tiempo y lograr la toma de decisiones correctivas.

2.5 Etapa V. Desarrollo del sistema informativo

Para el desarrollo del sistema informativo se propone el procedimiento específico de la figura 2.7. El procedimiento propone un conjunto de pasos para la definición estructurada del sistema informativo específico a realizar.

Para que el CMI tenga éxito debe acoplarse al sistema de información de la organización. Existen organizaciones que integran su CMI dentro de un sistema de información para ejecutivos (SIE), de tal manera que el usuario puede acceder “on line” y “pinchar” las cifras para realizar una consulta en “cascada” (*drill-down*).

Figura 2.7 Procedimiento específico para el desarrollo del sistema informativo.



Fuente: adaptado de Pérez Campaña, (2005).

Plantean Nogueira y col. (2011) que en los inicios del CMI "... resulta aconsejable conformar una carpeta, en donde alguna persona del área administrativa le recopile a la dirección los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple, rápida y barata de comenzar..." y más adelante señala "... pero también se puede lanzar el CMI como un informe en papel con la simple ayuda de una PC (*personal computer*), siendo esta la solución más rápida, barata y flexible..."

En caso de seleccionarse la primera opción puede habilitarse una carpeta en algún servidor de la organización con niveles de acceso para las personas que harán uso del CMI y con los permisos establecidos para el responsable de su actualización. Una vez probada la efectividad del CMI puede desarrollarse en la organización un sistema automatizado, basado en plataforma Web, que permita consultar en tiempo real el comportamiento de los indicadores.

2.6 Validación por criterio de expertos del Cuadro de mando Integral diseñado para el Control de la Gestión en la Aldea Universitaria "José Martí".

Uno de los objetivos de la presente investigación, es la propuesta de un modelo de dirección, basado en el empleo de un procedimiento del control de gestión para aldeas universitarias, para ello fue necesario consultar a 10 expertos, representados por coordinadores de aldea y académicos de Institutos de Educación Superior que acreditan los diferentes programas de formación, con amplia formación profesional en el área de la educación superior, y con experiencia en los programas municipalizados adscritos a la Misión Sucre. A dichos expertos se les facilitó la propuesta de procedimiento y se les ilustró los beneficios de su implementación. Para aplicar el instrumento se utilizó además el escalamiento tipo Lickert, que consiste en presentar un conjunto de ítems en forma de afirmaciones o juicios, a través de los cuales se pide la opinión de los sujetos a los que se les administra, la escala permite ver el nivel de acuerdo que hay respecto a la propuesta de procedimiento para el control de gestión en aldeas universitarias.

El cuestionario consta de 8 ítems, en los cuales se solicita información relacionada a la opinión sobre la propuesta de procedimiento de control de gestión, se presentan a su vez las respectivas instrucciones, al lado de cada ítems aparece el espacio correspondiente, para que el encuestado marque con una equis(x) a la afirmación presentada de acuerdo con una escala del 1 al 4, la cual se especifica a continuación:

- (1) totalmente en desacuerdo (TD),
- (2) Parcialmente en desacuerdo (PD)
- (3) Parcialmente de acuerdo (PA)
- (4) Totalmente de acuerdo (TA)

Los ítems están diseñados para permitir entender claramente la pregunta que se le hace y así tener un resultado más preciso sobre la opinión que existe respecto a la propuesta de modelo de dirección estratégica universitaria.

En correspondencia con lo anterior, se muestra un ejemplo del tipo de afirmación formulada en esta parte del cuestionario en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Ejemplo de Ítem y escala de evaluación

ITEMS	ESCALA			
	(TD)	(PD)	(PA)	(T A)
	(1)	(2)	(3)	(4)
Considera el cuadro de mando integral una herramienta útil para el control de la gestión de la aldea				

Fuente: Elaboración propia

El instrumento fue sometido a la prueba de validez de contenido. Los reactivos fueron evaluados por 5 expertos en las áreas de dirección estratégica, comportamiento organizacional, estadística, pedagogía y comunicación respectivamente, quienes consideraron a cada ítem por su pertinencia, adecuación, lenguaje y claridad. Una vez recibido el juicio de los expertos se realizaron las correcciones pertinentes, luego se aplicó la prueba piloto a una pequeña muestra de la población (6 personas), para constatar la reacción del encuestado, como los ítems eran entendidos y producían las respuestas esperadas, así como la comprensión de las respuestas dadas, fue aprobado el instrumento para su aplicación en la aldea universitaria objeto de estudio y a directivos de la Misión Sucre relacionados con la misma.

Conclusiones parciales del capítulo 2

- ✓ El procedimiento propuesto y sus herramientas de apoyo favorecen en su conjunto a la efectividad en el proceso de toma de decisiones en el marco del objeto de estudio de la investigación.
- ✓ Los procedimientos específicos desarrollados se adecuan a las características de las instituciones educativas de la Misión Sucre, por lo que facilitan su implementación y su seguimiento.
- ✓ La implementación del procedimiento en la aldea objeto de estudio será parcial, o sea hasta la cuarta etapa, por lo que la validación del mismo se realiza a través del criterio de expertos.

Capítulo No. 3: Procedimiento para el control de gestión en la Aldea Universitaria “José Martí”. Cumaná, Estado Sucre

Este capítulo tiene como propósito esencial dar respuesta al objetivo relacionado con el proceso de implementación del procedimiento diseñado para el de control de gestión y valorar su influencia en el logro de mejoras en los niveles de eficiencia y eficacia en la Aldea Universitaria “José Martí”, Cumaná, Edo. Sucre, Venezuela. Dicho procedimiento se adecua a las características de la institución objeto de estudio.

El procedimiento general propuesto para el control de gestión en aldeas universitaria de la Misión Sucre consta de cinco etapas, tales como:

- Caracterización de la organización.
- definición y/o redefinición estratégica
- análisis de los procesos
- construcción de los indicadores
- desarrollo del sistema informativo.

A continuación se mostraran los resultados logrados en el proceso de implementación de cada una de las etapas mencionadas con anterioridad. Es importante señalar que este procedimiento fue implementado en la Aldea Universitaria “José Martí”. Cumaná, Estado Sucre.

3.1 Etapa I. Caracterización de la organización

La aldea Universitaria “José Martí”, se encuentra ubicada en la Urb. “Rómulo Gallegos”, Cascajal. Parroquia Altagracia, Cumaná Estado Sucre. Se funda en mayo del año 2009 y su funcionamiento es los fines de semana, exceptuando, los anexos Zona Educativa e Internado Judicial que funcionan en horario diurno de lunes a viernes. Se imparten los siguientes programas de formación de grado (PFG):

102 - Administración

104 - Construcciones Civiles

111 - Tecnología de la Producción Agroalimentaria

116 - Turismo

110 - Comunicación Social

119 - Estudios Jurídicos

121 - Gestión Social para el Desarrollo Local

130 - Gestión Ambiental

160 - Formación de Educadores

Para el desarrollo académico de todos los programas de formación antes mencionados, se requiere la organización administrativa de expedientes, mallas curriculares, profesores, distribución horaria, cronograma de actividades internos y todos los procesos administrativos inherentes al ámbito educativo.

En cuanto a la planta física se encuentra distribuida como sigue:

INFRAESTRUCTURA

4 módulos

22 aulas equipadas con 30 mesas y sillas, pizarras acrílicas cada una

1 sala de usos múltiples

1 oficina de coordinación

1 sala de recepción

4 salas de baños

1 estacionamiento para 10 vehículos

1 cancha de usos múltiples

Áreas verdes.

El resumen cuantitativo de la aldea se muestra en la Tabla 3.1

Tabla 3.1. Resumen general de matrícula, claustro y programas de la Aldea Universitaria “José Martí”, período II-2013.

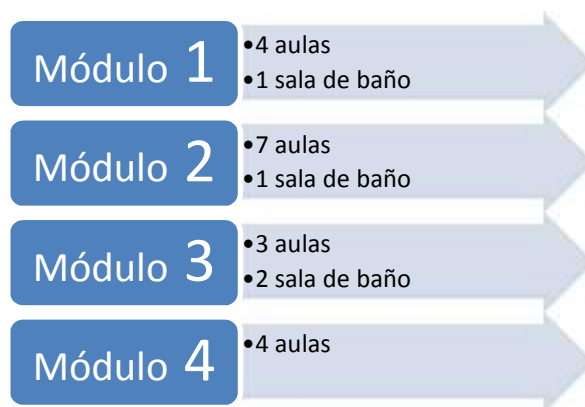
Resumen general de la aldea	
N° De Triunfadores Vinculados	445
N° De Triunfadores con TI finalizado y sin vinculación	2
N° De Docentes	60
N° De Operarios	7
Turnos	Diurno Fines de semana
Programas	100 - Trayecto Inicial 102 - Administración 104 - Construcciones Civiles 111 - Tecnología De La Producción Agroalimentaria 116 - Turismo 110 - Comunicación Social 119 - Estudios Jurídicos 121 - Gestión Social Para El Desarrollo Local 130 - Gestión Ambiental 160 - Formación De Educadores
Coordinadores	V-8635117 - Thamara Soterano

Fuente: Sistema Sucre, www.misionsucre.gob.ve

A través de la información presentada en la tabla anterior, se muestra la matrícula de triunfadores, facilitadores y todo el personal operativo que presta sus servicios en la Aldea Universitaria “José Martí”. En total en esta Aldea Universitaria se encuentran 514 personas que asisten y participan en las diferentes actividades académicas, administrativas y estudiantiles, bajo la dirección y responsabilidad administrativa de la coordinadora de la aldea, se encuentran 60 facilitadores, 447 triunfadores y 07 operarios, así como el aseguramiento del funcionamiento diario de la aldea.

La distribución de aulas por módulo se muestra en la figura 3.1.

Figura 3.1. Composición de módulos. Aldea Universitaria “José Martí”



Fuente: Elaboración propia

En esta planta física los ambientes se encuentran en buen estado constructivo, por lo que reúnen las condiciones necesarias para la gestión de los procesos por parte de docentes y triunfadores. Es importante acotar que las instalaciones pertenecen a la Escuela Básica “Bachiller Alberto Sanabria”.

A partir de la información anterior, se diseña el organigrama de esta aldea que se muestra en el Anexo 4, en esta estructura se incorporan propuestas como los comités metodológicos y de investigaciones que asesoran al coordinador (a) de aldea en estos temas, además se propone que exista un coordinador para cada programa, que coordine el currículo de los estudiantes e integre la formación integral de los triunfadores.

Como se observa en la figura 3.2, en la Aldea Universitaria “José Martí”, se imparten nueve programas de formación, acreditados por diferentes universidades e institutos, fundamentalmente, la Universidad Bolivariana de Venezuela, la Universidad Politécnica Territorial del Oeste de Sucre y el Colegio Universitario de Caracas

Figura 3.2 Instituciones universitarias que acreditan los programas de formación de grado que se imparten en la Aldea Universitaria “José Martí”.



Fuente: Elaboración propia.

Todo lo cual hace ciertamente complejo el funcionamiento administrativo, cuyos procesos están en crecimiento, para lo cual se hace indispensable la aplicación de la dirección estratégica, para establecer una relación directa y organizada entre los procesos administrativos y académicos, respondiendo a las exigencias técnicas de cada institución y a su vez la relación con el entorno. Para ello es imprescindible aplicar mecanismos para el control de la gestión y de alguna forma evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados.

Para evaluar la percepción que tienen facilitadores y triunfadores sobre el resultado de la gestión de la aldea se aplican varios instrumentos, cuyos resultados se muestran en el Anexo 5

3.2 Etapa II. Definición y/o redefinición estratégica

Para la redefinición de la estrategia se utiliza el procedimiento específico mostrado en la figura 2.1 del capítulo segundo de la investigación. Los resultados son los siguientes:

3.2.1 Fijación del rumbo estratégico

Para fijar el rumbo estratégico de la organización se parte de la definición o redefinición de la misión, la visión y los valores compartidos de la aldea universitaria.

Se realiza un análisis de la organización con un equipo de trabajo, encabezado por los directivos de la institución y en el cual participan además funcionarios que representan las diferentes áreas, Se realizan varias sesiones con los miembros del equipo que permitieron trabajar en conjunto la misión y visión y los valores compartidos.

Se redefine la misión y la visión de forma tal que esté más acorde con la estrategia prevista, así como los valores compartidos también se reformulan a los efectos de la investigación.

Misión

La Aldea Universitaria “José Martí Pérez” de la Misión Sucre, situada en la ciudad de Cumaná del Estado Sucre, como universidad territorial universalizada y sustentable, forma de manera continua, en la sociedad, profesionales integrales, revolucionarios, comprometidos con la solución trascendente de las necesidades del territorio y la nación en el desarrollo y producción científica, tecnológica, artística; fieles a las tradiciones e historia y con la voluntad de innovación; en el logro de una calidad para todos, que se gesten desde la formación contextualizada y una gestión compartida, en correspondencia con la política del Gobierno Venezolano, programas y misiones de la Revolución y los fundamentos del ideario chavista y bolivariano, con un claustro integralmente preparado.

Visión

Se consolida la comunidad universitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios y los valores patrios. El claustro está altamente comprometido con la Revolución Bolivariana, en correspondencia con los valores de la aldea universitaria y las bases de la Misión Sucre.

Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los triunfadores, en correspondencia con las demandas de fuerza laboral calificada universitaria en el estado Sucre y en el municipio. Se aumenta la calidad de los programas de formación de grado (PFG), comprobable a través de mecanismos de control que posee el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. La interdisciplinariedad y la consolidación del trabajo por proyectos tanto nacionales como estatales, permiten organizar los principales grupos científicos y con ello se logra potenciar la generación de conocimientos y tecnologías para el desarrollo local.

Se han mejorado las estructuras y métodos de dirección.

El liderazgo participativo caracteriza el estilo de dirección de directivos de la aldea. Se incrementa gradualmente la calidad en la formación de los docentes y se alcanza una cultura organizacional que se refleja en la calidad de sus procesos esenciales.

Se alcanza un mayor protagonismo en la informatización de la aldea y se generaliza la de los procesos universitarios, con énfasis en la virtualización del aprendizaje y la investigación.

La consolidación de la gestión económico financiera de la Misión Sucre y de la aldea universitaria, permite incrementar los niveles de aseguramiento material y financiero, su eficiencia y eficaz uso y control.

Las actividades de postgrado, y/o superación comienzan a satisfacer las necesidades de formación continua de los profesionales con la calidad que demanda el desarrollo económico, social y cultural del Estado Sucre y del país.

La superación a los directivos de la aldea responde a las propias necesidades, implementando un sistema de capacitación y superación que permite una buena preparación de los mismos.

La infraestructura responde al desarrollo de los procesos de la aldea con acciones concretas y la prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio, forman parte de la cultura organizacional de la aldea.

La aldea universitaria “José Martí” tomando como punto de partida los valores que se propone desarrollar la Misión Sucre y otros identificados en la propia aldea tiene definidos como **valores compartidos** los siguientes:

- Eficacia
- Eficiencia
- Transparencia
- Inclusión
- Participación
- Innovación
- Humanismo
- Solidaridad
- Correspondencia Social
- Cultura de Servicio
- Patriotismo
- Honestidad
- Responsabilidad

3.2.2 Análisis estratégico

En la institución se trabaja con planes estratégicos, objetivos estratégicos por áreas de resultado claves (ARC), con sus correspondientes criterios de medidas, contextualizados de forma tal que se logra el avance de los procesos universitarios en la Aldea Universitaria José Martí.

La planificación estratégica y su implementación en la AUJM han estado orientadas a lograr la consecución de su misión, con una visión a mediano plazo que responde a los lineamientos y objetivos priorizados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y el Estado venezolano, lo que ha favorecido una apropiada gestión de los procesos sustantivos.

Para la realización de la matriz DAFO, se toma como referencia el informe presentado al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, sobre el cumplimiento de los objetivos trazados en el año 2012, se realiza un análisis y síntesis de la información por áreas de resultados claves, y una encuesta a los directivos y facilitadores, asimismo se realiza un trabajo en equipo con un grupo de expertos, donde se aplica la tormenta de ideas, esta encuesta se muestra en el anexo 3 y por consenso se redujo el listado a las siguientes:

Fortalezas

1. Motivación por aprovechar beneficios de convenios entre los gobiernos nacional, estatales, municipal y la aldea.
2. Resultados de la implementación de los programas en la aldea.
3. Existencia de espacios para el perfeccionamiento del trabajo metodológico en la aldea
4. Respuesta dada a demandas de formación en el municipio.
5. Aprovechamiento óptimo del tiempo por triunfadores y facilitadores.

Debilidades

1. Insuficiencias en el logro de la estrategia de capacitación del docente.
2. Limitaciones en la estrategia de comunicación que conducen a limitaciones en la resolución de conflictos y otras manifestaciones.
3. Insuficiente equilibrio entre los procesos universitarios de la aldea, priorizando el de formación sobre otros procesos.
4. Insuficiente seguimiento y control de la gestión de la aldea a través de indicadores de procesos.
5. Insuficiente control de la calidad de los procesos

Oportunidades

1. El respaldo del gobierno a la Misión Sucre por su pertinencia e impacto.
2. El carácter inclusivo de la Misión Sucre que brinda la posibilidad de captación de facilitadores y triunfadores sin limitar o discriminar personas.

3. La existencia de las universidades e institutos que acreditan y respaldan la calidad del diseño de los programas
4. La necesidad de profesionales en las diversas áreas para cubrir el ámbito laboral
5. Necesidad de continuar superando y actualizando a los egresados

Amenazas

1. Situación económica del país
2. Falta de presupuesto para el fortalecimiento de los programas implementados o implementar otros.
3. Dificultades en la organización de las tareas o actividades planificadas por surgimiento de otras imprevistas
4. Insuficiente preparación precedente de los triunfadores
5. Limitaciones para perfeccionar o dinamizar los programas una vez aprobados

La matriz DAFO obtenida a partir del trabajo realizado se muestra en la Figura 3.3

Figura 3.3 Matriz DAFO. Aldea “José Martí”.

		Oportunidades					Amenazas					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	22
	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	17
	3	1	1	2	2	1	2	3	1	1	2	16
	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	20
	5	3	3	2	2	2	1	1	2	2	1	19
		12	11	10	9	8	10	10	8	9	7	
Debilidades	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	13
	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	15
	3	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	17
	4	3	3	3	2	2	1	2	1	2	1	20
	5	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	13
		9	11	10	8	7	8	7	6	7	5	
		21	22	20	17	15	18	17	14	16	12	

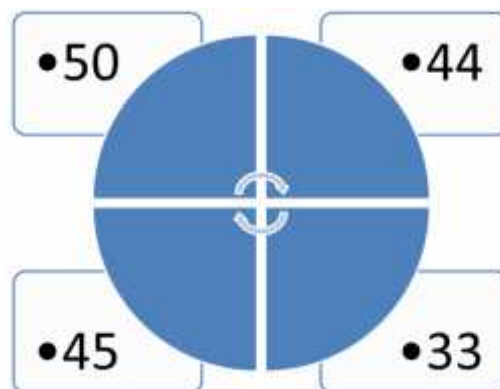
Fuente Elaboración propia.

La matriz DAFO contribuye a profundizar en el análisis estratégico y reflexionar a partir del trabajo realizado en las fuerzas que actúan dentro y fuera de la organización. La matriz DAFO permite trazar estrategias para convertir las debilidades en fortalezas, aprovechar al máximo las oportunidades que brindan el entorno y atenuar en lo posible las amenazas, para realizar una proyección estratégica factible.

Análisis DAFO

Después de tener todos los impactos y realizar los cálculos pertinentes se llegó a la conclusión que en la aldea “José Martí” se puede trazar una estrategia ofensiva o de crecimiento a partir de las fortalezas con que cuenta y las oportunidades que le brinda el entorno, de acuerdo a los impactos que se muestran a continuación predominan los del cuadrante superior izquierdo.

Figura 3.4 Ponderación por cuadrantes de la Matriz DAFO. Aldea “José Martí”



Fuente: Elaboración propia.

Analizando las debilidades que deben ser atenuadas, son más ponderadas la tres y la cuatro, ellas están relacionadas con la necesidad de perfeccionar el trabajo en función de los procesos de la aldea, y a fortalecer las herramientas para el control de la gestión a través de indicadores que midan la eficiencia y la eficacia de cada proceso.

3.2.3 Las áreas de resultados claves

Las áreas de resultados claves (ARC) son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa y pueden o no coincidir con su estructura de dirección organizacional. En la aldea universitaria objeto del presente estudio, se venía trabajando con las siguientes:

ARC 1: Trabajo metodológico

ARC 2: Trabajo político ideológico

ARC 3: Superación

No obstante con vistas a responder mejor a las debilidades planteadas, se proponen las siguientes áreas de resultados claves

ARC 1: Triunfadores y triunfadoras competentes

ARC 2: Claustro con formación integral

ARC 3: Gestión e impacto social.

3.2.4 Fijación de los objetivos estratégicos

ARC 1: Triunfadores competentes

Objetivo 1. Fortalecer el compromiso de los triunfadores con su formación y participación consciente en la sociedad.

Objetivo 2. Incrementar la calidad de la educación superior en todos los escenarios de la aldea

ARC 2: Claustro con formación integral

Objetivo 3. Aumentar la motivación y el compromiso de los facilitadores y facilitadoras vinculados a la Misión Sucre con la aldea y la comunidad

Objetivo 4. Incrementar la formación integral del claustro, con énfasis en la preparación político ideológica, pedagógica y científica

ARC 3: Gestión e impacto social

Objetivo 5. Incrementar el impacto de la investigación, desarrollo y extensión universitarios

Objetivo 6. Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local (parroquias)

Objetivo 7. Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión, con mayor integración de los procesos

Criterios de medidas.

Los criterios de medidas propuestos para cada objetivo se relacionan en el Anexo 6.

3.2.5 Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito (FCE) son aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Los FCE que se seleccionaron en la aldea universitaria objeto de estudio se muestran en la Tabla 3.2

Tabla 3.2 Factores claves de éxito de la Aldea Universitaria “José Martí” asociados a las ARC.

ARC	Factores claves de éxito (FCE)
ARC 1: Triunfadores competentes	Compromiso de los triunfadores con su formación y participación consciente en la sociedad.
	Calidad de la educación superior en todos los escenarios de la aldea
ARC 2: Claustro con formación integral	Motivación y el compromiso de los facilitadores
	Formación integral del claustro, con énfasis en la preparación político ideológica, pedagógica y científica
ARC 3: Gestión e impacto social	Impacto de la investigación, desarrollo, innovación y extensión universitaria
	Impacto en el desarrollo local (parroquias)
	Eficiencia, calidad y racionalidad de la gestión.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.6 Las perspectivas estratégicas

El cuadro de mando integral (CMI), trabaja con las perspectivas de Norton & Kaplan (2000), sin embargo no imponen una camisa de fuerza.

En la presente investigación se determina la posibilidad que las ARC sean las propias perspectivas ya que las mismas están balanceadas y contribuyen así al alineamiento de la estrategia.

En el Anexo 7 se ilustra la estrecha interrelación que se establece en las perspectivas entre sí y su compromiso con la estrategia de la aldea universitaria

3.2.7 Confección del mapa estratégico

El mapa estratégico de la Aldea Universitaria “José Martí” es una descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo la estrategia de la aldea, sin perder de vista los principios establecidos en la Misión Sucre y las instituciones universitarias que acreditan los programas, por ello indica las relaciones causa-efecto relativa a los recursos y capacidades de la aldea que deben llevar a los resultados estratégicos deseados. Es la interfaz entre la estrategia y el cuadro de mando integral, proporciona los cimientos sobre los que se construye el cuadro de mando. De la confección del mapa estratégico salen definidas las estrategias necesarias para el desarrollo organizacional. En el Anexo 8 se muestra el mapa estratégico obtenido en la investigación.

3.3 Etapa III. Análisis de los procesos

En esta etapa se realizará un análisis de los procesos estratégicos, los sustantivos (claves) y de apoyo existentes en la Aldea Universitaria José Martí.

El objetivo de este paso es integrar dentro de la estrategia, la gestión por procesos. La determinación de los procesos de la aldea universitaria, de conjunto con la planificación estratégica simplifica el camino y llevan al logro de la eficacia.

Dentro del mapa general de procesos se clasifican los procesos de formación, investigación y extensión universitaria como procesos claves y

coincide que los procesos sustantivos constituyen los procesos claves de la aldea universitaria

Para esta etapa se utiliza el procedimiento específico reflejado en la figura 2.3 del capítulo segundo de la presente investigación, los procesos identificados y clasificados se muestran en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Clasificación de los procesos

Clasificación	Procesos
Claves	Formación
	Investigación
	Extensión.
Estratégicos	Proceso de Dirección
	Gestión Integral de Recursos Humanos
	Gestión de la Calidad.
Apoyo	Aseguramiento Material y Financiero

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo 9 se encuentra el mapa general de procesos definido para la aldea universitaria “José Martí”

Tabla 3.4 Vínculos entre las áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, y los procesos.

Áreas de resultados claves	Objetivos estratégicos	Vínculos con los procesos
ARC 1: Triunfadores competentes	2	Formación Investigación Extensión.
ARC 2: Claustro con formación integral	2	Gestión de recursos humanos. Formación Postgrado. Investigación.
ARC 3: Gestión e impacto social	3	Formación Extensión Investigación Gestión de la calidad Aseguramiento
Total	7	

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 Mapa de procesos de la Aldea Universitaria “José Martí”

La descripción de los procesos identificados en la Aldea Universitaria “José Martí” sería la siguiente

Formación: Proceso mediante el cual se prepara y supera al hombre para su labor profesional, se desarrollan las facultades físicas e intelectuales, y se cultivan otros atributos de su ser, es el proceso donde se forma el hombre para la vida profesional, que garantiza en lo fundamental el mantenimiento de la cultura de la sociedad. Esto se logra a partir de las tres funciones básicas de este proceso que son: instructiva, desarrolladora y educativa.

Investigación: Proceso mediante el cual se descubre nuevos conocimientos científicos; introduce, innova y crea tecnología, para resolver los problemas sociales; utilizando como instrumento a la ciencia y mediante la cual se desarrolla una rama del conocimiento, de la cultura de la humanidad. El proceso de investigación científica contribuye a la formación del profesional, ya que forma a los triunfadores en una metodología para la solución de los problemas complejos inherentes a la profesión y que requieren de la creación para su solución.

Extensión: Proceso mediante el cual la aldea universitaria promociona a la sociedad y a la comunidad la cultura que esta ha ido acumulando y también, en sentido inverso, la cultura que puede recibir de la sociedad. El resultado de este proceso se aprecia por el impacto cultural de la universidad; el que se constata mediante las transformaciones culturales del contexto social.

El mapa de los procesos considerados claves se muestra en el anexo 10, mientras que las fichas de estos procesos se presentan en el anexo 11

3.4 Etapa IV. Construcción de los indicadores

El procedimiento específico fue referenciado en la figura 2.4 del capítulo segundo.

En esta etapa se realiza una propuesta de indicadores estratégicos seleccionados a partir de los objetivos y criterios de medidas para medir la actuación de los factores claves de éxito y sus vínculos con los procesos, se confecciona el manual de indicadores de gestión (Anexo 12), en el cual aparece el nombre y la forma de cálculo de cada indicador clasificados por procesos (de Apoyo, Claves, y estratégico). Y también se clasifican por perspectivas.

3.4.1 Definición del sistema de indicadores

Los indicadores son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso en la aldea universitaria. En el caso de la aldea “José Martí” definieron los procesos y su sistema de indicadores. Estos fueron los siguientes:

En esta etapa se realiza una propuesta de indicadores estratégicos seleccionados a partir de los objetivos y criterios de medidas para medir la actuación de los factores claves de éxito y sus vínculos con los procesos, se confecciona el manual de indicadores de gestión , en el cual aparece el nombre y la forma de cálculo de cada indicador.

3.4.2 Clasificación de los indicadores de la Aldea Universitaria “José Martí”

Los indicadores se presentan en el anexo 12, clasificados por procesos (de Apoyo, Claves, y estratégico). Mientras que en el anexo 14, además de mostrar los proceso a que pertenecen, se presentan los objetivos a los que responden, así como a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral a que pertenecerán, una vez que los expertos determinen cuáles de ellos deben integrarlo.

3.4.3 Confección del cuadro de mando integral (CMI)

El manual de indicadores de la Aldea Universitaria refiere un número considerable de ellos, sin embargo la dirección de la aldea necesita contar con una herramienta donde se pondere la importancia y pertinencia en cada momento del uso de algunos indicadores y no todos simultáneamente, para

ello se realizan trabajos en grupo, donde se seleccionan para cada proceso, cuáles alcanzan un mayor resultado aplicando el método de la concordancia de Kendall. Este resultado se muestra en el Anexo 13, mientras que el Cuadro de Mando integral de la Aldea se presenta en el Anexo 14.

3.5 Etapa V. Desarrollo del sistema informativo

Actualmente el procedimiento propuesto se encuentra en esta etapa de implementación, a partir del cuadro de mando propuesto, tal es la razón por la cual se valida el mismo a través del criterio de expertos, lo cual será objeto de análisis en el siguiente epígrafe.

3.6 Validación por criterio de expertos del Cuadro de mando Integral diseñado para el control de la Gestión en la Aldea Universitaria “José Martí”.

Para validar el procedimiento propuesto se lleva a cabo la aplicación de la prueba piloto se procedió a determinar por cálculos estadísticos la confiabilidad del instrumento, mediante su consistencia interna y el análisis de cada ítems, para ello fue aplicado el paquete estadístico SPSS, realizando una análisis de varianza y el alpha de Cronbach, cuyo resultado es un alpha de 0.73 . Este resultado permitió establecer la confiabilidad del instrumento y la obtención pertinente para el estudio.

Para cada ítem del instrumento se determinaron las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), las medidas de dispersión (desviación estándar) y las frecuencias obtenidas con su relación porcentual.

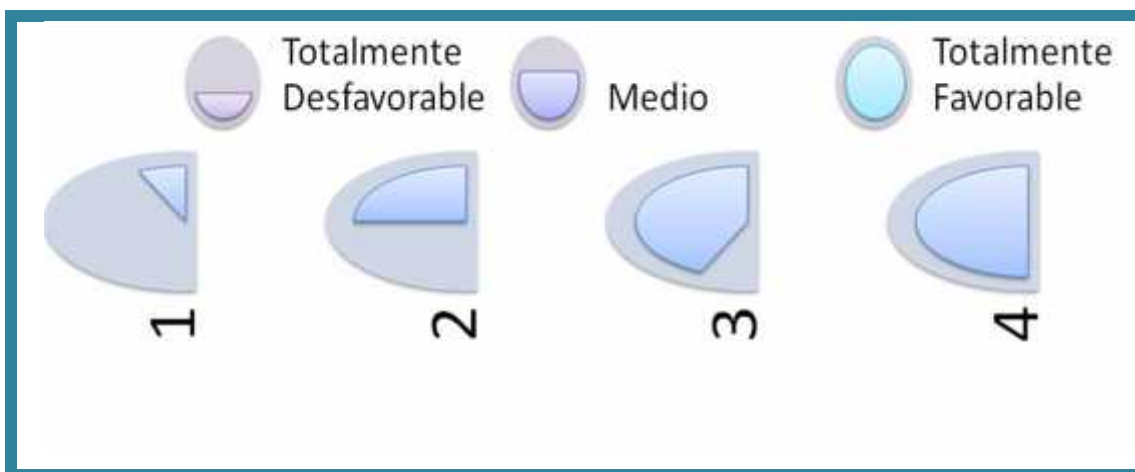
A partir de los cálculos estadísticos, para el análisis de los resultados se considera como criterio, aceptar como determinante el mayor porcentaje que se obtuviera de la suma de las alternativas (desacuerdo o en desacuerdo). Así mismo se presentan cuadros estadísticos donde se presenta la opinión de los encuestados, de acuerdo a la escala que se presenta en el siguiente cuadro.

Tabla 3.5 Calificativos de acuerdo a intervalos de media en opiniones de expertos.

INTERVALOS DE MEDIA OBTENIDA	CALIFICATIVO
1.0 – 1.75	Totalmente desfavorable
1.76 – 2.50	Desfavorable
2.51 – 3.25	Favorable
3.26 – 4.00	Totalmente Favorable

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.5 Representación gráfica de intervalos de media en opiniones de expertos.



Fuente: Elaboración propia.

A través de la tabla siguiente se presentan las opiniones de los 10 expertos sobre la propuesta de Procedimiento para el Control de Gestión en aldeas Universitarias de la Misión Sucre en el Estado Sucre, en la primera columna se presenta el número y enunciado del ítem, en la segunda columna las frecuencias y porcentajes correspondientes a cada ítem y en la última columna las medidas de tendencia central de cada ítem (X = media, Md = mediana, Mo = Moda, S = desviación estándar).

Tabla 3.6 Opinión de expertos respecto a la propuesta de procedimiento para el Control de Gestión en la Aldea Universitaria “José Martí”.

ITEMS	ESCALA			
	(TD)	(PD)	(PA)	(TA)
1. Considera que es pertinente la aplicación de un modelo de dirección estratégica en su aldea universitaria			2	8
			20 %	80 %
2. La misión y la visión son elementos fundamentales para el desempeño de la gestión.			2	8
			20 %	80 %
3. Existe correspondencia entre la misión, la visión y los valores de la Misión Sucre y los de su aldea universitaria		1	4	5
		10 %	40 %	50 %
4. Se puede dirigir la aldea universitaria con altos niveles de eficiencia sin el uso de modelo de dirección y de control	8		2	
	80 %		20 %	
5. El coordinador de aldea tiene que asumir una actitud estratégica para la conducción de la misma y el control de su gestión				10
				100 %
6. Considera el cuadro de mando integral una herramienta útil para el control de la gestión de la aldea			2	8
			20 %	80 %
7. Los indicadores propuestos en el Cuadro de Mando Integral, deben analizarse para evaluar el cumplimiento de la proyección estratégica.			1	9
			10 %	90 %
8. La presentación del cuadro de mando para la aldea es entendible y tiene claridad en su contenido			4	6
			40 %	60 %

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda:

(TD) Totalmente desacuerdo

(PD) Parcialmente en desacuerdo

(PA) Parcialmente de Acuerdo

(TA) Totalmente de Acuerdo

Los valores estadísticos determinados se muestran en la tabla 3.7

Tabla 3.7 Indicadores estadísticos por cada ítem

		Estadísticos							
		i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8
N	Válidos	10	10	10	10	10	10	10	10
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3,8000	3,8000	3,4000	1,4000	4,0000	3,8000	3,9000	3,6000
Mediana		4,0000	4,0000	3,5000	1,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,42164	,42164	,69921	,84327	,00000	,42164	,31623	,51640

Fuente: Elaboración propia a partir del paquete estadístico SPSS

A continuación se analiza e interpreta el resultado alcanzado en cada ítem, comenzando con el 1, en el cual se interroga sobre si el experto considera que es pertinente la aplicación de un modelo de dirección estratégica en su aldea universitaria, la media fue de 3.8, lo cual se considera un resultado totalmente favorable al estar entre 3 y 4, esto se debe a que el 80 por ciento considera estar totalmente de acuerdo y el 20 por ciento considera estar parcialmente de acuerdo.

Con respecto a que si la misión y la visión son elementos fundamentales para el desempeño de la gestión, se alcanza una media de 3.8, lo que se considera por la escala establecida un resultado totalmente favorable, en este caso también el 80 por ciento considera estar totalmente de acuerdo y el 20 por ciento considera estar parcialmente de acuerdo.

Al interrogar sobre si considera que existe correspondencia entre la misión, la visión y los valores de la Misión Sucre y los de su aldea universitaria, se alcanza una media de 3.4 lo que se considera totalmente favorable, no obstante las respuestas estuvieron distribuidas, en el 10 por ciento, está parcialmente en desacuerdo, el 40 por ciento parcialmente en desacuerdo y el 50 % totalmente de acuerdo.

Con respecto a si se puede dirigir la aldea universitaria con altos niveles de eficiencia sin el uso de modelo de dirección y de control, se alcanza una media de 1.4, la redacción de esta pregunta conduce a este resultado pues el 80 por ciento está totalmente en desacuerdo, o sea piensan que no se puede lograr dirigir la aldea sin adecuados modelos de dirección y control, solo el 20 % estuvo en parcial desacuerdo

Al interrogarlos sobre la función del coordinador de la aldea y el papel del mismo al asumir una actitud estratégica para la conducción y control de la misma, se alcanza una media de 4, lo que se considera totalmente favorable y e este caso el 100 por ciento de los encuestados consideró que esta figura tiene un peso determinante en la vida de la aldea

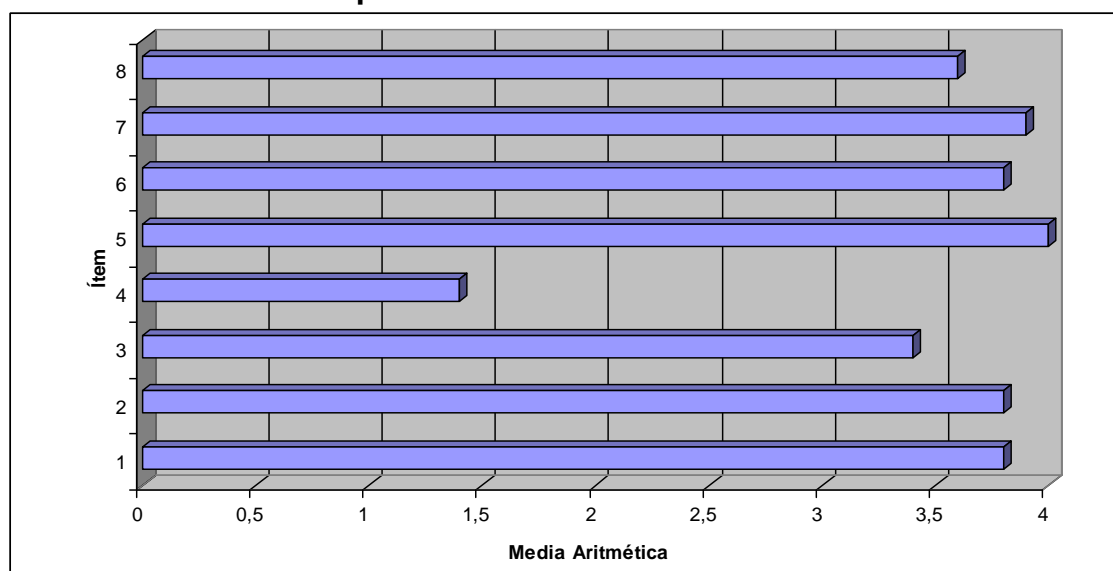
Al presentarse a los expertos el procedimiento propuesto y realizar algunas pruebas piloto con el mismo se les interroga si considera el cuadro de mando integral una herramienta útil para el control de la gestión en una aldea universitaria, se alcanza una media de 3.8 y se manifiestan totalmente de acuerdo el 80 % y el 20 % parcialmente de acuerdo.

Sobre la importancia de analizar periódicamente los indicadores previstos en el procedimiento para evaluar el cumplimiento de la proyección estratégica se alcanza una media de 3.9 lo que se evalúa como totalmente favorable, sólo 1 experto (el 10 por ciento) está parcialmente de acuerdo y el 90 por ciento está totalmente de acuerdo.

El resultado del último ítem es comprensible, si se tiene en cuenta que es una herramienta nueva, y debe desarrollarse un proceso de capacitación a los directivos de la aldea para que tengan pleno dominio de su empleo e importancia. Al interrogarles sobre si la presentación del cuadro de mando para la aldea es entendible y tiene claridad en su contenido, se alcanza una meda de 3.6, que todavía es totalmente favorable al estar entre 3 y 4 pero se observa una mayor dispersión en los criterios de los expertos, el 40 por ciento está parcialmente de acuerdo y el 60 por ciento totalmente de acuerdo.

En función del análisis de los promedios obtenidos en cada uno de los ítems la tendencia de los expertos en función de la pertinencia del procedimiento propuesto de dirección estratégica, se ubica hacia una tendencia “totalmente favorable”, es decir hacia el extremo positivo de la escala de opinión, lo cual afianza la factibilidad de la propuesta y el interés de su posible aplicación en los procesos administrativos y el control de la gestión que se desarrolla en la aldea universitaria “José Martí”, de la Misión Sucre en el Estado Sucre. Su representación se observa a través del gráfico

Gráfico 3.6 Representación gráfica de Opinión general de los expertos sobre la importancia de la propuesta de Procedimiento para el Control de la Gestión para la Aldea Universitaria “José Martí”



Fuente: Elaboración propia.

A través del gráfico anterior, se observa la opinión general de los expertos en cada una de las afirmaciones planteadas en el cuestionario sobre la importancia de la propuesta de procedimiento para el control de la gestión de la Aldea Universitaria “José Martí”. En la gráfica se relacionan los resultados de las medias aritméticas obtenidas en cada uno de los ítems que conforman el instrumento, donde se presenta un predominio de las medias obtenidas entre 3.5 y 4, ubicándose en la escala en un nivel de “Totalmente favorable”, lo cual se inclina hacia el extremo positivo, considerándose favorable la opinión de los expertos en relación a la

importancia y factibilidad, en la propuesta del procedimiento para el control de gestión para la Aldea Universitaria “José Martí”, en función de la situación allí planteada.

Conclusiones parciales del capítulo 3

- ✓ El procedimiento se implementa en la aldea universitaria “José Martí” hasta su quinta etapa.
- ✓ Se logra elaborar el Cuadro de Mando Integral de la aldea universitaria “José Martí”
- ✓ Los expertos aprobaron con su criterio el procedimiento implementado.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez terminado el proceso de investigación desarrollado tanto desde la perspectiva teórica como el trabajo práctico de campo desarrollado se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- ✓ El estudio y el perfeccionamiento del uso de la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral en instituciones universitarias, no por abordados han perdido vigencia y actualidad, todo lo contrario, cuando esto se analiza, es posible apreciar el vital impacto que ejerce en los momentos actuales sobre el control de gestión en las organizaciones contemporáneas.
- ✓ Se diseñó un procedimiento basado en un Cuadro de Mando Integral dirigido a mejorar el control de gestión que respetó los métodos, técnicas y las etapas previstas así como los postulados pautados en la literatura científica; y los elementos que surgieron del diagnóstico realizado en la aldea universitaria “José Martí”
- ✓ El procedimiento implementado posibilitó el mejoramiento del control de gestión en la aldea universitaria “José Martí” de Cumaná a partir de que se logró redefinir las estrategia de la aldea, alinearla con los procesos que se desarrollan en la misma y se llega a diseñar el CMI alineado en sus perspectivas con los objetivos, áreas de resultado clave y los procesos.
- ✓ El procedimiento diseñado se puede catalogar de efectivo por cuanto se implementó hasta la cuarta etapa en la aldea “José Martí” y en general fue validado por expertos que incluyen directivos de la Misión Sucre y de la propia aldea, la cual cuenta ahora con un cuadro de indicadores que posibilita controlar de manera más oportuna y eficaz la gestión de la aldea.

RECOMENDACIONES

- ✓ Desarrollar el sistema informativo que soporte el procedimiento para el control de gestión en la Aldea Universitaria “José Martí”
- ✓ Diseñar un software para lograr la automatización del Cuadro de Mando Integral en la aldea
- ✓ Evaluar con periodicidad el resultado de los indicadores propuestos con vistas a la toma de decisiones en la aldea
- ✓ Valorar la posibilidad de implementación del procedimiento propuesto en otras aldeas universitarias de la Misión Sucre.

BIBLIOGRAFÍA

1. Salas, Amat (1989). *Cómo introducir nuevas tecnologías*.
2. Amat, J. (2000) "El control de gestión". *Una perspectiva de dirección*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona – España.
3. Amat Salas & Soldevila García (2010). Optimización del control de gestión en las universidades públicas con el Cuadro de Mando Integral en España.
<http://www.cesca.es/promocio/congressos/tsiuc2010/soldevila.pdf>.
4. Anniccharico, E. (2012). Enfoques gerenciales modernos en el proceso de cambio organizacional de la Universidad del Zulia. *Telos*, 1(7), 186-199. Venezuela
5. Arcia Sheuat, M., González Perdomo, G. D. C., & Spinosa Herman, M. C. (2013). Estrategia de formación directiva para los coordinadores de Aldeas universitarias del Estado Guárico. *InfoCiencia*, 17(2), 1-12. Venezuela
6. Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. 4ta Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
7. Arjona, M. (1999) "Dirección estratégica. Un enfoque práctico" Madrid. España.
8. Balestrini, M. (2006) "Como se elabora el proyecto de investigación" Editorial Consultores Asociados. Caras-Venezuela.
9. Bastidas, E. L., & Moreno, Z. (2009). El Cuadro de Mando Integral en la gestión de las organizaciones del sector público: caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. *Compendium: revista de investigación científica*, (18), 5-20. Venezuela.
10. Betancourt López, M & Nápoles Rojas, (2007). L. Estudio y Diseño del proceso de Formación de Pregrado en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba.
11. Bossio, A. Y. S. (2013). Gestión de la educación universitaria en el marco de las reformas administrativas: caso Venezuela. *RIESED-Revista Internacional de Estudios sobre Sistemas Educativos*, 1(1-2), 87-106.
12. Cabrera, I. (2006). *Estrategia y Dirección Estratégica* [Internet] Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/estrategia-y-el-analisis-estrategico.htm> > [Acceso el 26 de febrero de 2011]
13. Camacho, I. J. P., & Laguna, F. A. B. (2013). Bases teórico–metodológicas para un procedimiento para la evaluación del desempeño de los recursos humanos de la aldea universitaria "José Antonio Anzoátegui" de Tinaquillo, Estado Cojedes. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*. ISSN 2224-2643, 4(5), 77-90. Venezuela.
14. Carralero Neyra, C. (2009). Estudio de los Procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba.
15. Chávez Frías, H. (2013) "Plan de la Patria". Venezuela.
16. Chiavenatto, A. (2000). *Administración: proceso administrativo*. III Edición, Colombia: Makron Books Do Brasil Editora.
17. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, Séptima edición Ed.
18. Codina, A. (2011). *Eficiencia Vs. Eficacia*. [Internet] Disponible en: < http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia_vs_eficacia_un_cambio_de_paradigma > [Acceso el 21 de febrero de 2011].
19. Corredor, J. (2010). *La planificación nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI*. Caracas, Venezuela. Editores Vadell Hermanos
20. D'Amario, D. (2009). Cuestiones de la inclusión educativa. A propósito de la UBV y Misión Sucre. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 15(1), 225-253. Venezuela
21. de Venezuela, G. B. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial*, (5.453).

22. Díaz Canel Bermudez, M. (2010) "La universidad por un mundo mejor" Conferencia de apertura. VII Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2010. Cuba.
23. Falcón M. José L. (2002). Gerencia y toma de decisiones. Ed. CECSA (Libros del Nacional) Caracas.
24. Fayol, H. (1979). QUE ES ADMINISTRACION?.
25. Ferrer, T., & de Pelekais, C. (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. Revista de ciencias sociales. Venezuela 10(1), 148-163.
26. Franklin, S. G., & Terry, G. R. (2000). Principios de Administración.
27. Guerrero Gonzáles, J. (2004). Bases para la construcción de indicadores de gestión universitaria. Arequipa. Perú.
28. Gómez, N. (2011) "MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA UNIVERSITARIA APLICADO A LA ALDEA "EZEQUIEL ZAMORA".
29. Harold, K., & O'DONNELL, C. Y. R. I. L. (1997). Curso de administración Moderna.
30. Kaplan R. & Norton. D. (1997). Cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced scorecard (pp. 137-148). Gabler.
32. Kikta, P. (1997). Estructura organizacional: la reestructuración de la organización para el siglo XXI. En: Harrington, James (Dir.) Management Siglo XXI. Nuevos temas empresariales: la administración total del mejoramiento continuo. Mc. Graw Hill. Colombia, (p.455-476).
33. Koontz, H., & Weihrich, H. (2006). La esencia de la dirección. McGraw-Hill Education.
34. Lanz C. Ramos J. Pérez, N. Casañas M. (2004) Orientación para la Misión Sucre. Manual de Procedimientos.
35. Ley Orgánica de Educación (2009) Artículos: 24, 25, 26, 32, 33. Gaceta
36. Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 59 29 Extraordinario de Caracas 15 de Agosto de 2009. Ministerio del Poder Popular para la Educación [Online] Disponible: <http://www.me.gob.ve> . Venezuela.
37. Mairena Romero, (2004) "El control como faro del proceso administrativo"
38. Manzanilla, O. (2002). La eficiencia de la gestión gerencial. Ed. Panapo. 1a .Caracas.
39. Martínez, C., Escudero, F., & Catalano, V. (2013). ¿ CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN? UNA EXPERIENCIA UNIVERSITARIA.
40. Martínez, V (1999). Diagnóstico administrativo. Ed. Trillas. Primera Reimpresión México.
41. Ministerio del poder popular para la educación universitaria (2011) [Internet] Disponible en: <<http://www.ccnpg.gob.ve/enlaces.asp> > [Acceso el 12 de febrero de 2011]
42. Ministerio del poder popular para la educación. (2011) [Internet] <http://www.mes.gov.ve/documentos/descarga/pdf27-05-2010_10:40:01.pdf> [Acceso el 20 de enero de 2011]
43. Misión Alma Mater: Educación Universitaria Bolivariana y Socialista. (2009) Ministerio del poder popular para la educación superior. Caracas-Venezuela
44. Misión Sucre (2011) [Internet] Disponible en: <<http://www.misionsucre.gov.ve/>> [Acceso el 10 de noviembre de 2010]
45. Morales, V. (2005) Educación de Postgrado o Educación Avanzada en Venezuela: ¿Para qué?. Investigación y Postgrado. [online]. vol.20, no.2 [consulta:27/02/ 2011]
46. Nogueira Rivera, D., Medina León, A. y Nogueira Rivera, C. (2011). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación. p.132. ISBN 959-131192-3. Cuba.
47. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2008). Educación de calidad, equidad y desarrollo sostenible: una concepción holística inspirada en las cuatro conferencias mundiales sobre la educación que organiza la UNESCO en 2008-2009 [Internet] Disponible en: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001818/181864s.pdf>> [Acceso: 17 de Enero de 2011].
48. Ortiz Pérez, A. (2010). Diseño del sistema control de gestión de la Universidad de Holguín "Oscar Lutero Moya". Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lutero Moya". Cuba.

49. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Las Villas, Universidad Central "Marta Abreu". Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
50. Quesada Madriz, G. (2011). Proceso de Elaboración de un Mapa Estratégico. Extraído desde www.grupokaizen.com
51. Quiroz, J. M. A., & Rivero, R. B. (2013). Estado Actual De La Dirección Por Procesos Del Proyecto Académico-Comunitario de la Universidad Bolivariana de Venezuela En el Estado Cojedes en el Contexto de la Municipalización. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*. ISSN 2224-2643, 4(5), 175-196. Venezuela
52. Rosemberg, John. (1996). *Diccionario de administración finanzas*.
53. Ruiz, C. (2008). La Universidad venezolana en una época de transición [Internet] Disponible en: < <http://www.ucla.edu.ve/dac/investigaci%F3n/compendium7/Epoca%20de%20Transicion.htm> [Acceso el 17 de enero de 2011]
54. Ruiz L. (2001). Lineamientos generales para mejorar la eficiencia en las funciones generales del área administrativa de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui, Tesis de grado de Maestría, Anzoátegui, Venezuela.
55. Ruiz, J. (1995). *Fundamentos para el análisis de gestión administrativa*. Ed. Principios de administración. Ed. Panapo. Caracas.
56. Sabino, C. (2003). *El proceso de la Investigación*. Ed. Panapo. Caracas.
57. Sierra, J., Buela-Casal, G., Bermúdez, M. D. L. P., & Santos-Iglesias, P. (2009). Importancia de los criterios e indicadores de evaluación y acreditación del profesorado funcionario universitario en los distintos campos de conocimiento de la UNESCO.
58. Stoner, J. (1996). *Administración*. 5ta edición, S.P.I.
59. Vallaeys, F. (2013). La Responsabilidad Social Universitaria:¿ Cómo entenderla para quererla y practicarla?. *Revista ServicioComunitario*, 2(1). Venezuela.
60. Veitía, F. (2012). Procedimiento para el control de gestión en la Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"
61. Villarroel, C.; Camperos, M. (2009) *Aseguramiento de las Carreras Universitarias*. Documentos. Marco conceptual, teórico, campos, momentos, factores, variables y estándares. Primera versión del Informe Preliminar. Consejo Nacional de Universidades. Oficina de Planificación del Sector Universitario. Venezuela

Anexo 1. Conceptos sobre control y control de gestión.

Autores	Año	Concepto
Fayol	1961	Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
Alford & Bangs	1972	En la dirección de la producción, el control es la técnica de poner en marcha planes dando órdenes y observando, inspeccionando y registrando los progresos de manera que se mantenga una comparación continua entre lo planeado y los resultados reales. El control será eficaz en proporción a la exactitud con que se observe cada paso definido de la serie de cambios producidos en los materiales desde el cuádruple punto de vista de la cantidad, calidad, tiempo y lugar (p.99).
García	1975	Es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas (p.38).
Vassal	1978	Proceso destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, performance y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que en esta óptica la parte de datos contables sigue siendo importante, pero está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.
Hofer & Schendel	1978	Resaltan la importancia del control estratégico dentro del sistema de control, haciendo énfasis en la introducción de la estrategia como elemento básico para el análisis del órgano de control.
Díaz Pontones	1987	Función de dirección llamada constantemente a dar información sobre la situación real del objeto dirigido para asegurar el estado previsto.
Terry & Rue	1987	Proceso de evaluar metas y objetivos (p.115). Debe ser empleado para corregir el rendimiento bajo y reforzar el aceptable (p.116). El control adecuado favorece las buenas relaciones humanas (p.117).
George R. Terry	1987	El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. (Cabrera, 2005)
AECA	1989	Establece que el control queda delimitado por cuatro componentes: directriz, norma u objetivo; observación; comparación; acción, lo que a su vez se corresponde con las cuatro fases del control: preparación, ejecución, medida y acción (López Viñegla, 1998, p.39).
Bueno Campos	1989	Observación y medida, a través de una comparación regular de previsiones, objetivos, tareas y realizaciones o ejecución de los mismos para tomar decisiones que corrijan la acción hacia el objetivo previsto.
Hicks	1989	La planificación de la producción es determinar lo que se necesita producir en un periodo dado en función de los objetivos establecidos, mientras que el control de la producción se refiere a la planificación y

Autores	Año	Concepto
		ejecución para el día, para el mañana y la siguiente semana, procurando que se utilice la máxima capacidad del sistema productivo.
Amat i Salas	1989	Distingue dos perspectivas: una limitada, centrada en el ámbito económico-financiero, y otra más amplia, donde incluye el comportamiento de las personas en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles. Conjunto de elementos que pueden permitir el ajuste necesario entre las variables internas de la organización (productos, costos, personas, instalaciones productivas, financiación, etcétera) y su entorno.
Scanlan	1989	El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. (Cabrera, 2005)
Eckles	1990	Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. (Cabrera, 2005)
Koontz	1990	Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
Anthony	1990	El control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta (p.50).
Pérez Gorostegui, Blanco Illescas, Stoner	1991 1993 1995	Cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Consta de cuatro elementos primordiales: establecer normas de desempeño, medir el desempeño, compararlo con las normas establecidas y tomar acciones correctivas.
Palom Izquierdo & Tort Raventos	1991	Conjunto de procedimientos administrativos o no, que permiten aumentar el número de probabilidades de que el plan (objetivos) coincida o se aproxime al máximo a los logros, haciendo a su vez posible delegar autoridad, conservando la responsabilidad (p.271).
Robert B. Buchele	1991	El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. (Cabrera, 2005)
Robert C. Appleby	1992	La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente. (Cabrera, 2005)
Dupuy & Rolland	1992	Conjunto de procesos de recogida y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos los niveles.
Chiavenato	1993	El control es 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.
Blanco Illescas	1993	Proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (p.73).
Lorino	1993	Reflexiona sobre la necesidad de controlar no sólo el costo, sino

Autores	Año	Concepto
		también, el valor (p.17). Asimismo, plantea que la administración del cambio exige una práctica de diagnóstico permanente para el control de la eficiencia y una innovación permanente (p.19), haciendo énfasis en la comunicación y el uso de las técnicas más actualizadas en el ámbito de control (p.25).
García Echevarría	1994	Señala que el Controlling moderno es la unidad de cálculo económico de la empresa, tanto desde su perspectiva global como desde su perspectiva singular, de cada uno de los procesos y funciones. Con él se trata de crear una organización que facilite al directivo asumir un autocontrol y, al mismo tiempo, realizar sus funciones. Orientado al futuro, representa la estructura económica de la empresa y el instrumento coordinador por excelencia.
Zerilli	1994	Proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y a la valoración de cualquier actividad o prestación sobre la base de criterios o de puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia.
Goldratt Rey	1995	Es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?
Simons, Mallo & Merlo	1994 1998	Reconoce la información como el fundamento para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización. Consideran el control de gestión como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión.
Robbins	1996	El proceso de regular actividades que asegure que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.
Stoner	1996	Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.
Jordán	1996	Dirigir las acciones que constituyen la puesta en marcha concreta de la estrategia, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.
Nogueira Rivera	1997	Un sistema de control comprende el mejor uso de los recursos para obtener o superar los resultados esperados en cantidad, calidad, tiempo y lugar. Se precisa de un control permanente que vele por la eficacia y eficiencia del proceso, y permita, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar. Deberá diseñarse teniendo en cuenta las exigencias del entorno y los objetivos de la organización.
Ivancevich et al.	1997	Función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. Requiere tres elementos: 1) normas definidas de rendimiento, 2) información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y 3) acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.
Machado Noa	1997	El proceso que permite que los directivos en distintos niveles puedan influir sobre sus subordinados para alcanzar los objetivos y estrategias previstas.

Autores	Año	Concepto
AECA	1998	Establece que el control queda delimitado por cuatro componentes: directriz, norma u objetivo; observación; comparación; acción, lo que a su vez se corresponde con las cuatro fases del control: preparación, ejecución, medida y acción (López Viñegla, 1998, p.39).
López Viñegla	1998	Considera el control como un proceso de adaptación a cada situación concreta, donde se debe examinar tanto el plano temporal a corto como el de largo plazo, existiendo una coordinación de enlace entre ambos tipos. Debe ser un control de motivación para el trabajador.
Hernández Torres	1998	Un Sistema de Control de Gestión es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo (Rodríguez Ocampo, 2009).
Hernández Torres, Hernández Torres & Acevedo	1998 2001	Proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Un medio para desplegar la estrategia en toda la organización y evaluar su desempeño. Introducen la función de diagnóstico en el control de gestión.
Abad	1999	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. 39)
Amat, Joan	2000	El conjunto de mecanismos que se pueden utilizar para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección
Callejas	2002	Es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.
Nogueira Rivera	2002	Conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia. Es la función especializada en lo económico de la empresa, posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico.
Cárdenas	2003	Es un medio para recoger información que permite dirigir un negocio hacia los objetivos trazados, formulando planes y controlando decisiones claves para su expansión. Son mecanismos que la gerencia utiliza para ejercer su función directriz y permitir que la organización cumpla sus objetivos en términos de eficacia y de eficiencia.
Pacheco et al	2004	Es un sistema basado en indicadores numéricos, que permite realizar una reflexión sistemática de los factores claves de desempeño, con el propósito de identificar deficiencias y dirigir los esfuerzos de manera efectiva hacia el mejoramiento de las actividades de la organización. (p. 45,55)

Autores	Año	Concepto
Romero	2004	La función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.
Pérez Campaña	2005	El proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia con las exigencias del entorno.
Villa González del Pino	2006	Subsistema del Sistema de Gestión moderno, que provee del recurso requerido por la gerencia para asegurar la efectividad del proceso de toma de decisiones en condiciones de cambio estratégico, el cual pretende inducir conductas que ayuden a la organización a alcanzar sus resultados, de tal modo que mediante el empleo de herramientas e indicadores integrados para el mejoramiento continuo, la educación y participación activa de todos los miembros de la organización, así como la coordinación efectiva entre todos sus niveles y áreas, contribuya a garantizar la medición y seguimiento requeridos por la gestión de los procesos del día a día, para el alineamiento estratégico”.
Soler	2009	“Evaluación integral de lo planificado mediante variables operacionales, de mediano plazo y estratégicas que son precedidas por las acciones correspondientes en espacio y tiempo”.

Fuente: A partir de Nogueira Rivera et al (2004), Pérez Campaña 2005.

ANEXO 2. Conceptos sobre indicadores e indicadores de gestión

Autores	Año	Concepto
F. J. Rodríguez & L. Gómez	1991	Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuan bien se está administrando la empresa o unidad en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), etc
Hope	1996	Un indicador constituye una imagen cifrada de la realidad que refleja el desempeño de la organización en determinados aspectos, de ahí que sea imprescindible el conocimiento de los mismos para un buen diseño y/o perfeccionamiento del Control de Gestión
J.M. Beltán Jaramillo	1998	Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.
Hernández Torres	1998	<p>Los indicadores de control (Ic) de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa.</p> <p>Un indicador representa, de manera simplificada, una situación dada en el marco de un sistema mayor y generalmente complejo</p>
Luís Castro	2002	Es una herramienta que permite entregar información cualitativa o cuantitativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Los indicadores son la manera en que “vemos” lo que está pasando. Típicamente representan un complejo de actividades y relaciones dentro de la institución, que se presentan de una manera mensurable, o cuando menos de una manera recopilable.
Machado Noa	2003	Constituyen medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que medida se están logrando los objetivos propuestos y son variables de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define, lo que lleva a clasificarlos como cuantitativos y cualitativos.
Guerrero González	2004	<p>INDICADORES: Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.</p> <p>INDICADORES DE GESTIÓN: Son un subconjunto de los anteriores y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.</p>

Fuente: Pérez Campaña, 2005.

Anexo 3. Encuesta para el diagnóstico estratégico de la Aldea Universitaria “José Martí”.

Solicitamos que valore las siguientes consideraciones para el diagnóstico estratégico de la Aldea Universitaria “José Martí” como elemento base para la confección de la planificación estratégica.

El diagnóstico se basa en las fortalezas y debilidades como problemas internos y las oportunidades y amenazas como elementos externos de la organización.

Agradeceríamos que usted nos mencione las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades de la aldea actualmente

<p>FORTALEZAS: son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenazas, para el cumplimiento de la Misión.</p>	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
<p>DEBILIDADES: principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.</p>	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
<p>OPORTUNIDADES: se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.</p>	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
<p>AMENAZAS: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de aldea</p>	
1	

2	
3	
4	
5	
6	

Una vez concluida su valoración, deseamos nos responda las siguientes preguntas con el mayor alcance y precisión posible:

Teniendo en cuenta su experiencia en la actividad que realiza y su vínculo con el sistema, describa al menos tres metas posibles a alcanzar, considerando además las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas descritas por usted.

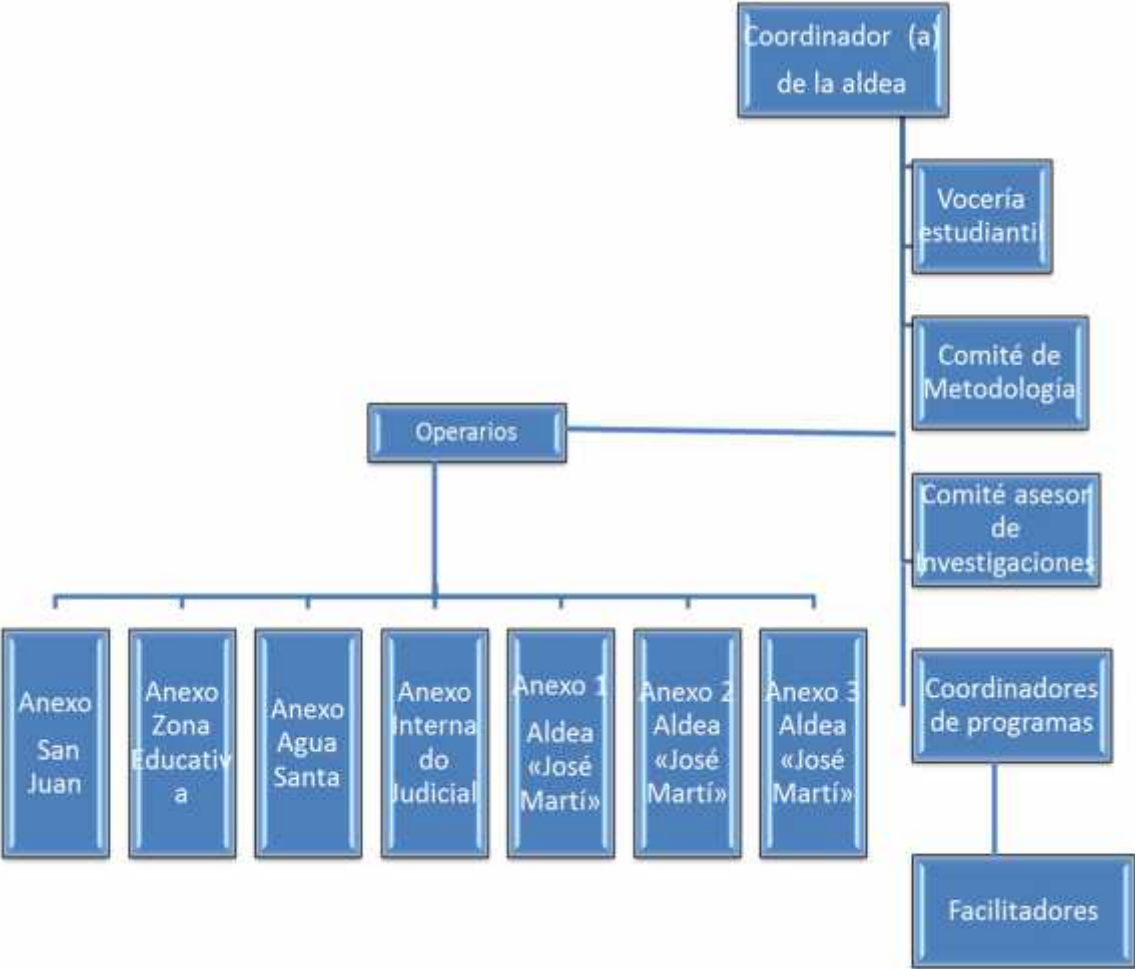
1-	
2-	
3-	

Necesitamos nos describa también las barreras objetivas y subjetivas que considere puedan entorpecer el cumplimiento de esas metas propuestas por usted.

1-	
2-	
3-	

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 4. Organigrama de la Aldea Universitaria “José Martí”



Anexo 5 Resultado porcentual de encuestas aplicadas a triunfadores sobre su satisfacción con la gestión de la aldea

Aspectos:	Encuesta 1	Resultados porcentuales						
	Pregunta	E	MB	B	R	M	MM	T
1. Pertinencia sobre los temas impartidos	1	22	20	41	17	0	0	100
2. Utilidad de los temas	2	15	37	41	7	0	0	100
3. Calidad de la impartición	3	22	29	32	17	0	0	100
4. Profesionalidad de los profesores	4	44	27	24	5	0	0	100
5. Métodos de la impartición	5	2	39	49	10	0	0	100
6. Lógica del Programa	6	12	32	41	15	0	0	100
7. Utilidad práctica	7	24	37	32	7	0	0	100
8. Utilidad de la tesis final	8	15	29	41	12	2	0	100
9. Condiciones organizativas generales	9	5	12	49	34	0	0	100
10. Condiciones de alimentación	10	2	0	15	34	37	12	100
11. Condiciones de alojamiento	11	0	2	15	41	34	7	100
12. Condiciones de Transporte	12	2	0	7	29	46	15	100
13. Aprendizaje individual	13	27	24	39	10	0	0	100

Aspectos	Encuesta 2	Resultados porcentuales						
	Pregunta	E	MB	B	R	M	MM	T
1. Comunicación oral y escrita	1	27	34	34	5	0	0	100
2. Escucha y lectura	2	20	39	37	5	0	0	100
3. Solución de problemas	3	10	22	24	39	5	0	100
4. Innovación y creatividad	4	15	29	32	22	2	0	100
5. Delegación de autoridad	5	12	22	24	37	5	0	100
6. Ejemplaridad	6	12	32	27	27	2	0	100
7. Positivismo	7	12	49	24	15	0	0	100
8. Flexibilidad	8	7	39	41	12	0	0	100
9. Capacidad de aprendizaje	9	32	22	41	5	0	0	100
10. Desarrollo profesional	10	39	17	20	22	2	0	100
11. Manejo de conflictos	11	12	17	39	27	2	2	100
12. Habilidades de negociación	12	10	20	37	32	2	0	100
13. Habilidades para reuniones	13	12	34	32	17	2	2	100
14. Trabajo en equipo	14	12	29	39	20	0	0	100
15. Liderazgo	15	22	24	29	24	0	0	100
16. Toma de decisiones	16	32	15	29	24	0	0	100
		285	444	510	332	24,4	4,88	

Anexo 6. Criterios de medidas por objetivos estratégicos.

ARC 1: Triunfadores competentes.

Objetivo 1. Fortalecer el compromiso de los triunfadores con su formación y participación consciente en la sociedad

1. Una retención de facilitadores del 70 %
2. Una promoción de triunfadores del 60 %

Sobrecumplido: Se incrementa la retención y la promoción

Cumplido: Una de ellas se incrementa y la otra permanece al mismo nivel.

Cumplido con señalamientos: Las dos permanecen al mismo nivel.

Incumplido: Al menos una de ellas desciende.

Objetivo 2. Incrementar la calidad de la educación superior en todos los escenarios de la aldea

1. Una satisfacción de los triunfadores con su desarrollo profesional del 85 %.
2. Una satisfacción de triunfadores con el desarrollo de la comunicación oral y escrita del 95%
3. La satisfacción de triunfadores con la pertinencia de los temas impartidos es del 90%

Sobrecumplido: Se incrementan los tres indicadores

Cumplido: Dos de ellos se incrementan y el otro permanece al mismo nivel.

Cumplido con señalamientos: Uno de ellos se incrementa y los otros permanecen al mismo nivel.

Incumplido: Al menos uno de ellos desciende.

ARC 2: Claustro con formación integral

Objetivo 3. Aumentar la motivación y el compromiso de los facilitadores y facilitadoras vinculados a la Misión Sucre con la aldea y la comunidad.

1. Se alcanza un cumplimiento del plan de formación de postgrado al 80%
2. Más del 5% de los triunfadores egresados reciben postgrados en la aldea cada año.

3. El índice de ausentismo de facilitadores no supera el 5%.
4. A cada facilitador como promedio se le realizan 2 supervisiones a clases en un año.
5. La eficiencia alcanzada en la actividad de postgrado hace que el 80 % de los que inician una actividad de superación en la aldea, egrese satisfactoriamente.
6. La incorporación de la mujer a las actividades de postgrado supera el 50 %.

Sobrecumplido: Se mejoran cuatro o más indicadores

Cumplido: Tres de ellos se incrementan y los otros tres permanecen al mismo nivel.

Cumplido con señalamientos: Uno de ellos se incrementa y los otros permanecen al mismo nivel.

Incumplido: Los indicadores permanecen al mismo nivel y al menos dos de ellos descienden.

Objetivo 4. Incrementar la formación integral del claustro, con énfasis en la preparación político ideológica, pedagógica y científica.

1. El 10 % de los facilitadores participan en eventos científicos en el año
2. Se alcanza un índice de 0.1 publicaciones por profesor.
3. El 5 % de los facilitadores tiene categoría de doctores y magister
4. El 15% de los facilitadores participan en actividades patrióticas o se vinculan a la Cátedra “Bolívar – Martí – Chávez”.

Sobrecumplido: Se mejoran tres o más indicadores.

Cumplido: Dos de ellos se mejoran y los otros dos permanecen al mismo nivel.

Cumplido con señalamientos: Uno de ellos se mejora y los otros permanecen al mismo nivel.

Incumplido: Los indicadores permanecen al mismo nivel y al menos dos de ellos descienden.

ARC 3: Gestión e impacto social

Objetivo 5. Incrementar el impacto de la investigación, desarrollo y extensión universitarios

1. El 60% de los triunfadores tiene al menos una participación en eventos científicos o talleres de formación.
2. El 10% de los triunfadores participa en juegos deportivos recreativos.
3. El 10% de los triunfadores se vincula a manifestaciones culturales.
4. El 30% de los triunfadores participa en las actividades extracurriculares y/o patrióticas

Sobrecumplido: Se mejoran tres o más indicadores.

Cumplido: Dos de ellos se mejoran y los otros dos permanecen al mismo nivel.

Cumplido con señalamientos: Uno de ellos se mejora y los otros permanecen al mismo nivel.

Incumplido: Los indicadores permanecen al mismo nivel y al menos dos de ellos descienden.

Objetivo 6. Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local.

1. La sociedad alcanza un 60% de satisfacción con actividades extensionistas en la aldea.
2. Se alcanza un índice de participación de trabajadores no docentes en actividades extensionistas o patrióticas del 60%.

Sobrecumplido: Se mejoran los dos indicadores

Cumplido: Una de ellas se incrementa y la otra permanece al mismo nivel.

Cumplido con señalamientos: Las dos permanecen al mismo nivel.

Incumplido: Al menos una de ellas desciende.

Objetivo 7. Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión, con mayor integración de los procesos.

1. El índice de ausentismo de operarios no supera el 5%
2. En sedes y anexos se mantiene una proporción de al menos 1 operarios por espacios
3. En la estructura de la aldea se logra que más de un 50% de mujeres ostentes cargos directivos o como operarias

4. En la estructura de la aldea se logra que más de un 30% de jóvenes ostenten cargos directivos o como operarios
5. El 10% de los triunfadores cuenta con dotación de material didáctico
6. Se alcanza una satisfacción de triunfadores con las condiciones organizativas generales del 70 %

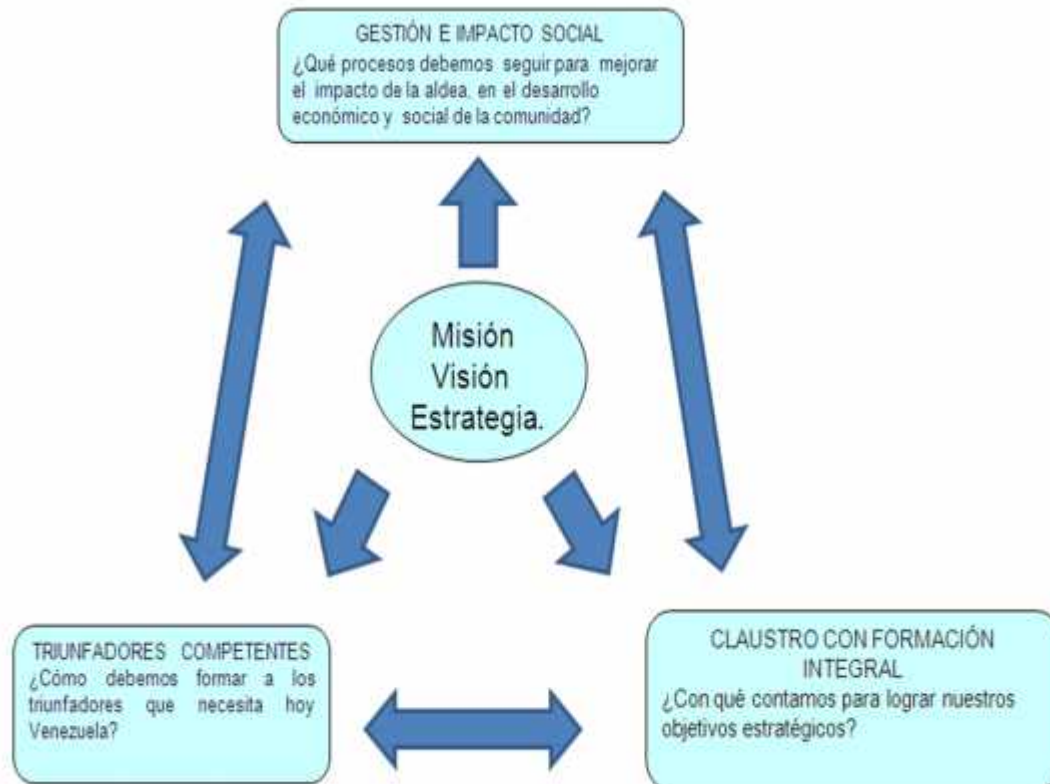
Sobrecumplido: Se mejoran cuatro o más indicadores

Cumplido: Tres de ellos se mejoran y los otros tres permanecen al mismo nivel.

Cumplido con señalamientos: Uno de ellos se incrementa y los otros permanecen al mismo nivel.

Incumplido: Los indicadores permanecen al mismo nivel y al menos dos de ellos descienden.

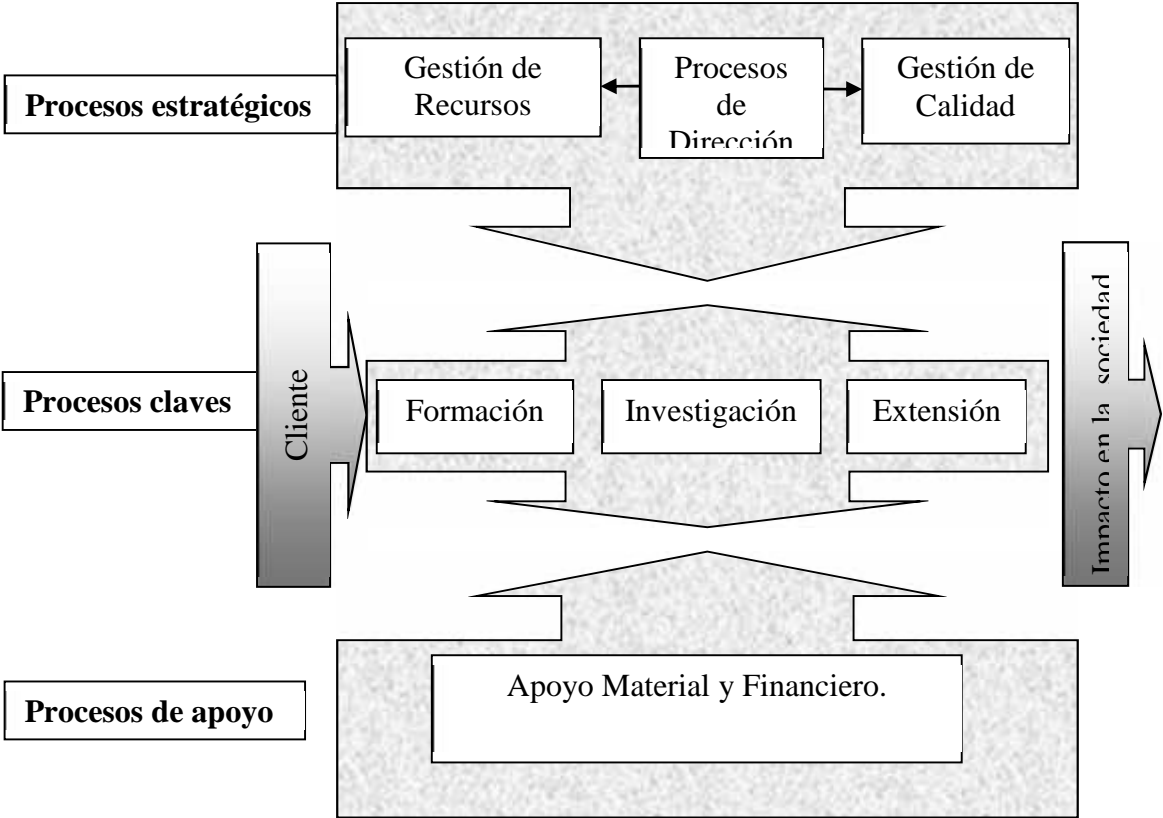
Anexo 7: Perspectivas del cuadro de mando integral en la Aldea Universitaria. “José Martí”



Anexo 8. Mapa estratégico de la Aldea Universitaria “José Martí”



Anexo 9: Mapa de procesos. Aldea Universitaria “José Martí”



Anexo 10. Mapas de los procesos claves de la Aldea Universitaria «José Martí»



Mapa del Proceso de Extensión en la Aldea Universitaria «José Martí»



Anexo 11: Fichas de los procesos claves en la Aldea Universitaria “José Martí”

<div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> Ficha del Proceso de Formación en la Aldea Universitaria «José Martí» </div>	
Nombre del proceso	Proceso de Formación
Responsable del proceso	Coordinador (a) de aldea y Comité de Metodología
Finalidad del proceso	Formar y superar triunfadores y triunfadoras de la Misión Sucre
Objetivo del proceso	Entregar a la comunidad triunfadores y triunfadoras competentes y con garantía de superación en el seno de la Misión Sucre.
Clientes	Organizaciones e instituciones de la administración pública del gobierno bolivariano o del sector empresarial del Estado Sucre
Proveedores	Liceos, educación diversificada y egresados de otras instituciones de educación superior
Otros grupos de interés	Directivos de la aldea, operarios, facilitadores, triunfadores, directivos de la Misión Sucre, gobierno
Procesos relacionados	Investigación, extensión, procesos estratégicos y de apoyo
Inicio del proceso	El profesional arriba a la aldea universitaria
Fin del proceso	Entrega a la sociedad de triunfadores competentes para el desempeño de su profesión
Actividades Incluidas	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a la aldea • Elaboración de presupuestos y gestión de recursos necesarios • Trabajo metodológico • Trabajo docente y educativo • Proyecto de Investigación final (tesina)

Ficha del Proceso de Investigación en la Aldea Universitaria «José Martí»

Nombre del proceso	Proceso de Investigación
Responsable del proceso	Coordinador (a) de aldea y el Comité Asesor de Investigación.
Finalidad del proceso	Desarrollar en la aldea universitaria la ciencia y la innovación tecnológica
Objetivo del proceso	Entregar a la sociedad resultados científico técnicos que proporcionen el desarrollo económico y social que demanda la nación venezolana.
Clientes	Organizaciones e instituciones de la administración pública del gobierno bolivariano o del sector empresarial del Estado Sucre
Proveedores	Facilitadores y triunfadores que desarrollen temas de investigación.
Otros grupos de interés	Directivos de la aldea, operarios, facilitadores, triunfadores, directivos de la Misión Sucre, gobierno, empresarios.
Procesos relacionados	Formación, extensión,
Inicio del proceso	Detección de la necesidad o problema a resolver
Fin del proceso	Entrega al beneficiario de la solución del problema detectado, divulgación de resultados en eventos y publicaciones.
Actividades Incluidas	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de plan de investigaciones de la aldea • Elaboración de presupuestos y gestión de recursos necesarios • Organización de proyectos de investigación • Divulgación de resultados en eventos y artículos científicos • Balance periódico del cumplimiento del plan de investigaciones

Ficha del Proceso de Extensión en la Aldea Universitaria «José Martí»

Nombre del proceso	Proceso de Extensión
Responsable del proceso	Coordinador (a) de aldea, Vocero de aldea.
Finalidad del proceso	Desarrollar y promover la cultura universitaria desde los espacios de la aldea y hacia la comunidad.
Objetivo del proceso	Consolidar la extensión universitaria hacia lo interno de la aldea y hacia la comunidad a través de proyectos de intervención social.
Clientes	Organizaciones e instituciones de la administración pública del gobierno bolivariano o del sector empresarial del Estado Sucre
Proveedores	Facilitadores y triunfadores
Otros grupos de interés	Directivos de la aldea, facilitadores, triunfadores, directivos de la Misión Sucre, gobierno, instituciones deportivas, culturales y deportivas.
Procesos relacionados	Formación, investigación
Inicio del proceso	Diagnóstico de aptitudes en triunfadores y organización de grupos artísticos y deportivos.
Fin del proceso	Desarrollo de actividades artísticas, deportivas y socioculturales alcanzando alta satisfacción de triunfadores y la sociedad
Actividades Incluidas	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades deportivas • Actividades culturales • Actividades de cátedras • Actividades comunitarias

Anexo 12. Sistema de indicadores de Gestión de la Aldea Universitaria “José Martí”

Indicador	Forma de cálculo
Proceso de Gestión de la Calidad. (Proceso estratégico).	
Cantidad de PFG y PNFE acreditados del total de programas impartidos	$\frac{\text{Cantidad de PFG acreditados} + \text{Cantidad de PNFE acreditados}}{\text{Total de programas impartidos}} * 100$
Proceso de Formación de Pregrado (Proceso clave) Programas de formación de grado PFG	
Promedio de supervisiones a clases por facilitador	$\frac{\text{Total de supervisiones a clases}}{\text{Total de facilitadores.}}$
% de retención de facilitadores	$\frac{\text{Cantidad de facilitadores que continúan}}{\text{Total de facilitadores al inicio del trimestre y/o semestre}} * 100$
% de triunfadores promovidos	$\frac{\text{Cantidad de triunfadores promovidos}}{\text{Total de estudiantes.}} * 100$
% de satisfacción de triunfadores con la pertinencia de los temas impartidos	$\frac{\text{Cant. de triunfadores satisfechos con lo temas impartidos}}{\text{Total de estudiantes.}} * 100$ Fte. encuesta 1
% de satisfacción de triunfadores con el desarrollo de la comunicación oral y escrita	$\frac{\text{Cant. de triunfadores satisfechos con la comunicación oral y escrita}}{\text{Total de estudiantes.}} * 100$ Fte. Encuesta 2
% de satisfacción de los triunfadores con su desarrollo profesional	$\frac{\text{Cant. de triunfadores satisfechos con su desarrollo profesional}}{\text{Total de estudiantes.}} * 100$ Fte. Encuesta 2
Proceso de Formación Postgrado (Proceso clave)	
% de cumplimiento del plan de formación de postgrado	$\frac{\text{Total de Postgrado desarrollados en el año}}{\text{Total de postgrados planificados}} * 100$
% de participación de mujeres en postgrado	$\frac{\text{Cantidad de mujeres que participan en postgrados}}{\text{Total de participantes en postgrado}} * 100$
% e Triunfadores egresados que reciben postgrados en la aldea	$\frac{\text{Triunfadores egresados matriculados en postgrados}}{\text{Total de participantes en postgrado}} * 100$
% de Egresados de postgrado.	$\frac{\text{Egresados de Postgrado}}{\text{Total de estudiantes matriculados}} * 100$
Proceso de investigación (proceso clave)	

% de facilitadores que participan en eventos científicos	$\frac{\text{Cantidad de facilitadores participantes en eventos científicos}}{\text{Total de facilitadores de la aldea}} * 100$
% de publicaciones por facilitador	$\frac{\text{Cantidad de publicaciones}}{\text{Total de facilitadores de la aldea}} * 100$
% de triunfadores que participación en eventos científicos	$\frac{\text{Cantidad de facilitadores participantes en eventos científicos}}{\text{Total de facilitadores de la aldea}} * 100$
% de facilitadores vinculados a la Cátedra “Bolívar – Martí – Chávez” .	$\frac{\text{Facilitadores vinculados a cátedra “Bolívar – Martí – Chávez”}}{\text{Total de estudiantes.}} * 100$
Proceso de Extensión. (Proceso clave)	
% de participación de triunfadores en juegos deportivos recreativos	$\frac{\text{Cantidad de triunfadores que participan en juegos deportivos}}{\text{Total de triunfadores}} * 100$
% de triunfadores vinculados a manifestaciones culturales	$\frac{\text{Cantidad de triunfadores vinculados a manifestaciones culturales}}{\text{Total de triunfadores.}} * 100$
% de participación de triunfadores en actividades extracurriculares y/o patrióticas	$\frac{\text{Cantidad de triunfadores que participan en actividades extracurriculares y/o patrióticas}}{\text{Total de triunfadores.}} * 100$
% de satisfacción con actividades extensionistas en la aldea	$\frac{\text{Cantidad de triunfadores satisfechos con la actividad extensionista}}{\text{Total de triunfadores.}} * 100$
Proceso de Gestión de Recursos Humanos. (Proceso estratégico)	
Trabajadores docentes.	
% de profesores con categoría de doctores y magister	$\frac{\text{Cantidad de Doctores} + \text{Cantidad de Magister}}{\text{Total de facilitadores}} * 100$
Índice de ausentismo de facilitadores	$\frac{\text{Número de ausencias de lo facilitadores}}{\text{Días trabajados}}$
Trabajadores no docentes (operarios)	
Índice de participación de trabajadores en actividades formativas.	$\frac{\text{Total de trabajadores matriculados}}{\text{Total de trabajadores.}}$
Índice de ausentismo de operarios	$\frac{\text{Número de ausencia de operarios}}{\text{Días trabajados}}$
% de operario por espacios (Sede y anexos)	$\frac{\text{Cantidad de operarios}}{\text{Número de espacios}} * 100$

Actividad de Dirección	
% de mujeres en cargo	$\frac{\text{Cantidad de mujeres en cargo}}{\text{Total de profesores}} * 100$
% de jóvenes en cargo.	$\frac{\text{Cantidad de jóvenes en cargo}}{\text{Total de profesores}} * 100$
Proceso Apoyo Material y Financiero. (Proceso Apoyo)	
% de triunfadores con dotación de material didáctico	$\frac{\text{Cantidad de triunfadores con dotación de material didáctico}}{\text{Total de triunfadores}} * 100$
Satisfacción de triunfadores con las condiciones organizativas generales	$\frac{\text{Triunfadores satisfechos con las condiciones organizativas generales}}{\text{Total de triunfadores}} * 100$ Fte. Encuesta 1
Nro. de triunfadores por espacios	$\frac{\text{Nro. de triunfadores matriculados}}{\text{Espacios de la aldea}} * 100$

Anexo 13. Selección de indicadores por el método de concordancia de Kendall

Proceso de Formación. Subproceso Preg		Expertos								Ai		^2	Críticos		
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8						
Indicadores	1	Promedio de supervisiones a clases por facilitador		3	3	3	4	3	3	4	4	27	-1	1	--
	2	% de retención de facilitadores		6	6	5	5	4	5	6	5	42	14	196	Seleccionado
	3	% de triunfadores promovidos		5	4	4	5	4	5	6	4	37	9	81	Seleccionado
	4	% de satisfacción de triunfadores con la pertinencia de los temas impartidos		4	4	3	4	3	3	3	4	28	0	0	--
	5	% de satisfacción de triunfadores con el desarrollo de la comunicación oral y escrita		3	3	3	4	3	4	3	4	27	-1	1	--
	6	% de satisfacción de los triunfadores con su desarrollo profesional		6	5	6	5	6	5	6	6	45	17	289	Seleccionado

FORMULAS

$$\omega = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} \quad \Delta = \sum_{j=1}^m a_{ij} - \tau \quad \tau = \frac{M * (K + 1)}{2}$$

T 28

w 0,507143

Términos	
k- Número de características	6
m- Número de expertos	8
w- Coeficiente de concordancia	

Hay concordancia

Método de Kendall

Indicador	Ai
1	27
2	42
3	37
4	28
5	27
6	45

Análisis

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que:

$\sum a_i > T$

Proceso de Formación. Subproceso Postgrado		Expertos								Ai		^2	Críticos		
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8						
Indicadores	1	% de cumplimiento del plan de formación de postgrado	6	3	7	4	6	5	4	4	39	19	361	Seleccionado	
	2	% de participación de mujeres en postgrado	3	2	3	2	3	3	2	2	20	0	0	--	
	3	% e Triunfadores egresados que reciben postgrados en la aldea	5	4	4	5	4	5	6	4	37	17	289	Seleccionado	
	4	% de Egresados de postgrado.	3	2	3	2	3	3	2	2	20	0	0	--	
											Ai	116		650	

FORMULAS

$$\omega = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} \quad \Delta = \sum_{j=1}^m a_{ij} - \tau \quad \tau = \frac{M * (K + 1)}{2}$$

T	20
w	2,03125

Hay concordancia

Términos	
k-	Número de características
m-	Número de expertos
w-	Coefficiente de concordancia

Análisis	
Si w>0,5-	Hay concordancia en el criterio de los expertos
Si w<0,5-	No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que:	$\sum a_i > T$
--	----------------

4

8

Método de Kendall

Indicador	Valor
1	40
2	20
3	40
4	20

Proceso de investigación		Expertos								Ai	Σ	Σ ²	Críticos									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8													
Indicadores	1	% de facilitadores que participan en eventos científicos								5	4	5	4	6	5	4	4	37	17	289	Seleccionado	
	2	% de publicaciones por facilitador								4	5	3	4	3	4	4	3	30	10	100	Seleccionado	
	3	% de triunfadores que participación en eventos científicos								5	4	4	5	4	5	6	4	37	17	289	Seleccionado	
	4	% de facilitadores vinculados a la Cátedra "Bolívar – Martí – Chávez".								3	2	3	2	3	3	2	2	20	0	0	--	
																		Ai	124		678	

FORMULAS

$$\omega = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} \quad \Delta = \sum_{j=1}^m a_{ij} - \tau \quad \tau = \frac{M * (K + 1)}{2}$$

T	20
w	2,11875

Hay concordancia

Términos

- k- Número de características 4
- m- Número de expertos 8
- w- Coeficiente de concordancia

Análisis

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que:
 $\sum a_i > T$

Método de Kendall

Indicador	Suma de Puntajes (Ai)
1	37
2	30
3	37
4	20

Proceso de Extensión		Expertos								Ai		^2	Críticos		
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8						
Indicadores	1	% de participación de triunfadores en juegos deportivos recreativos	5	4	5	4	6	5	4	4	37	17	289	Seleccionado	
	2	% de triunfadores vinculados a manifestaciones culturales	4	5	3	4	3	4	4	3	30	10	100	Seleccionado	
	3	% de participación de triunfadores en actividades extracurriculares y/o patrióticas	5	4	4	5	4	5	6	4	37	17	289	Seleccionado	
	4	% de satisfacción con actividades extensionistas en la aldea	5	4	3	4	3	3	4	3	29	9	81	Seleccionado	
											Ai	133		759	

FORMULAS

$$\omega = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} \quad \Delta = \sum_{j=1}^m a_{ij} - \tau \quad \tau = \frac{M * (K + 1)}{2}$$

T	20
w	2,371875

Hay concordancia

Términos	
k- Número de características	4
m- Número de expertos	8
w- Coeficiente de concordancia	

Análisis

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos
Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que:
 $\sum a_i > T$

Método de Kendall

Indicador	Ai
1	37
2	30
3	37
4	29

