



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**Control de gestión para procesos administrativos de la división académica  
de la universidad nacional experimental politécnica de la fuerza armada,  
núcleo Carabobo**

Autor: Ing. Ana M. Rodríguez  
Tutor: MsC. Luis Guanipa

Bárbula, noviembre del 2012



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**CONTROL DE GESTIÓN PARA PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO CARABOBO**

Autora: Ing. Ana M. Rodríguez.  
Trabajo presentado ante el área de  
Estudio de Postgrado de la  
Universidad de Carabobo, para  
optar al Título de Magíster en  
Educación, Mención Gerencia  
Avanzada en Educación

Bárbula, noviembre del 2012



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Luís Guanipa, titular de la cedula de identidad 13.045.403, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **CONTROL DE GESTIÓN PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Ana Maxibel Rodríguez, titular de la cédula de identidad No. 16.449.695, para optar al título de **Magíster en Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se le designe.

En Bárbula a los 10 días del mes de noviembre del año dos mil doce.

---

**MsC: Luís Guanipa**  
**C.I.: 13.045.403**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



### **AUTORIZACIÓN DEL TUTOR**

Yo, MsC. Luís Guanipa, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **CONTROL DE GESTIÓN PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Ana Maxibel Rodríguez Garrido, titular de la cédula de identidad No. 16.449.695, para optar al título de **Magíster en Gerencia Avanzada en Educación**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se le designe.

En Bárbula a los 10 días del mes de noviembre del año dos mil doce.

---

**MsC: Luís Guanipa**  
**C.I.: 13.045.403**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**INFORME DE ACTIVIDADES**

**PARTICIPANTE:** Ana Maxibel Rodríguez. C.I: 16.449.695  
**TUTOR: (A) MsC. Luís Guanipa** C.I: 13.045.403  
**CORREO ELECTRÓNICA DEL PARTICIPANTE:** [maxibel\\_r@yahoo.com](mailto:maxibel_r@yahoo.com)  
**TITULO TENTATIVO DEL TRABAJO:** CONTROL DE GESTIÓN PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO CARABOBO.  
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Procesos Gerenciales

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
1	12-5-10	2 a 6 PM	Capitulo I.	
2	28-6-10	2 a 6 PM	Capitulo II	
3	19-7-10	2 a 6 PM	Capitulo III	
4	12-6-12	2 a 6 PM	Aplicación de instrumentos	
5	11-09-2012	2 a 6 PM	Análisis de resultados	
6	15-10-12	2 a 6 PM	Conclusiones y recomendaciones	
7	23-11-12	2 a 6 PM	La propuesta	

**TITULO DEFINITIVO DEL TRABAJO:** CONTROL DE GESTIÓN PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO CARABOBO.

**COMENTARIOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN:**

---

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de Dirección del Trabajo de Maestría arriba mencionado.

---

**MsC: Luís Guanipa**  
**C.I.: 13.045.403**

---

**Ing. Ana Rodríguez**  
**C.I.16.449.695**

## DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso** por sus bendiciones en todo lo que realizo; por ser mi amigo espiritual y por darme salud para alcanzar mis metas.

A mi **hijos Julieth y Alexander**; porque son los seres que mueven mi vida, a quienes les debo el enorme orgullo de ser madre, con quien día a día aprendo más de la vida.

A mi **madre**, por haberme dado este ser, por enseñarme a caminar por esta vida con esfuerzos y porque siempre está allí apoyándome para lograr mis éxitos.

A mi dulce amor **rojo “Alexi”**, con quien he aprendido a cerrar ciclos en mi vida; quien con su amor hace que cada día sea especial.

A mi Tutor **Luis Guanipa**, quien con su paciencia e inteligencia siempre ha estado allí, brindándome su mano amiga para poder lograr esta meta.

## ÍNDICE GENERAL

	p.p.
LISTA DE CUADROS .....	viii
LISTA DE GRÁFICOS .....	ix
RESUMEN .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA .....	3
Planteamiento del problema .....	3
Objetivos de la Investigación .....	7
Justificación .....	7
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
Antecedentes de la Investigación .....	9
Investigaciones Realizadas en Cuanto a Gestión en la Educación..	9
Bases Teóricas .....	12
Bases Filosóficas .....	25
Bases Legales .....	27
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	29
Tipo y diseño de la investigación .....	29
Población y muestra .....	31
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	32
Validez .....	32
Confiabilidad .....	33
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	35
Distribución gráfica de los resultados del instrumento: cuestionario	36
Conclusiones .....	45
CAPITULO V. LA PROPUESTA .....	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	114
ANEXOS .....	116

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		p.p.
1	Factores de Éxito .....	22
2	Tabla de especificación de variables .....	28
3	Distribución poblacional .....	31
4	Escala de confiabilidad según el coeficiente de Kuder richardson .....	34
5	Estadística de confiabilidad resultante .....	34
6	Control de Gestión – Planificación .....	36
7	Control de Gestión – Organización.....	37
8	Control de Gestión – Dirección.....	38
9	Control de Gestión – Control .....	40
10	Control de Gestión – Adecuación.....	41
11	Control de Gestión – Oportunidad.....	42
12	Control de Gestión – Adaptación a los Cambios.....	43
13	Factibilidad Operativa .....	51
14	Significado de las siglas TACOME.....	60
15	Declaración de la identidad de la División Académica Núcleo Carabobo.....	60
16	Variable de actividad primaria: Docencia – ACE: Formación Estudiantil .....	70
17	Variable de actividad primaria: Docencia – ACE: Formación Profesoral .....	71
18	Variable de actividad primaria: Docencia – ACE: Investigación. Diseño de los Indicadores ACE: Formación	72
19	Estudiantil.....	74
20	Diseño de los Indicadores ACE: Desarrollo Profesoral .....	75
21	Diseño de los Indicadores ACE: Investigación .....	79
22	Diseño de los Indicadores con metas ACE: Formación Estudiantil .....	82
23	Diseño de los Indicadores con metas ACE: Desarrollo Profesoral.....	83
24	Diseño de los Indicadores con metas ACE: Investigación.....	87
25	Declaración de variables para el diseño de la herramienta tecnológica .....	91

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	p.p.
1 Funciones del Administrador como proceso secuencial .....	11
2 Funciones del Administrador como ciclo administrativo.....	12
3 Control de Gestión – Planificación .....	36
4 Control de Gestión – Organización.....	37
5 Control de Gestión – Dirección. ....	39
6 Control de Gestión – Control .....	40
7 Control de Gestión – Adecuación. ....	41
8 Control de Gestión – Oportunidad.....	43
9 Control de Gestión – Adaptación a los Cambios.....	44
10 Premisas para el desarrollo de la propuesta.....	54
11 Modelo para el diseño de un control de gestión académico – administrativo para una institución universitaria .....	55
12 Desdoblamiento de la complejidad de la UNEFA.....	59
13 Áreas y Factores Críticos de Éxito .....	66
14 Estructura de la planeación académica.....	68
15 Pantalla: Inicio.....	94
16 Pantalla: Información General.....	94
17 Pantalla: Parámetros del Sistema de Control de Gestión .....	95
18 Pantalla: Departamento de Currículo.....	96
19 Pantalla: Departamento de Planificación.....	97
20 Pantalla: Departamento de Desarrollo Docente .....	98
21 Pantalla: Departamento de Investigación.....	99
22 Pantalla: Departamento de Tecnología Educativa .....	100
23 Pantalla: Coordinación de Ingeniería de Petróleo .....	101
24 Pantalla: Coordinación de Ingeniería Petroquímica .....	102
25 Pantalla: Coordinación de Ingeniería de Telecomunicaciones .....	103
26 Pantalla: Coordinación de Ingeniería civil .....	104

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		p.p.
27	Pantalla: Coordinación de Administración de Desastres .....	105
28	Pantalla: Coordinación de Economía Social .....	106
29	Pantalla: Coordinación de Enfermería .....	107
30	Pantalla: CMI Área Crítica de Éxito: Formación Estudiantil.....	108
31	Pantalla: CMI Área Crítica de Éxito: Formación Profesoral .....	109
32	Pantalla: CMI Área Crítica de Éxito: Investigación .....	110



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**CONTROL DE GESTIÓN PARA PROCESOS**  
**ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE LA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA**  
**DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO CARABOBO**

**AUTOR: Ing. Ana Rodríguez**  
**TUTOR: MsC. Luís Guanipa**  
**AÑO: 2012**

**RESUMEN**

La presente investigación, tiene como objetivo proponer un control de gestión para procesos administrativos de la división académica de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Carabobo, utilizando como apoyo conceptos fundamentales como Proceso Administrativo, Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral y la Complejidad. La investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo. La población está integrada por veintiocho (28) Docentes directivos de la institución en estudio y la muestra es de tipo censal. El instrumento para la recolección de información es la técnica de la encuesta a través de la aplicación del cuestionario con alternativas de respuesta dicotómicas. La validación del instrumento se realizó por tres expertos en contenido, diseño y metodología. Para la confiabilidad se utilizó el Coeficiente de Kuder Richardson, obteniendo 0,813 estimándose dentro del rango de confiabilidad “muy alta”; la técnica de análisis de datos es la estadística descriptiva, en donde la información se analiza de forma porcentual, representándolos en tablas de frecuencias y gráficos de barras de acuerdo a las dimensiones e indicadores desglosados en la tabla de especificación de variables. El sistema de control de gestión propuesto parte de tres áreas estratégicas: Formación estudiantil, Desarrollo profesoral e Investigación, estableciendo los objetivos estratégico y con ellos una serie de indicadores con metas definidas, valorando los mecanismos de medición y finalmente la construcción de la herramienta tecnológica.

Palabras Claves: Proceso Administrativo, Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral.

Líneas de Investigación: Procesos Gerenciales



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado: **CONTROL DE GESTIÓN PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Ana Maxibel Rodríguez Garrido, titular de la cédula de identidad No. 16.449.695, para optar al título de **Magíster en Gerencia Avanzada en Educación**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado: \_\_\_\_\_

<b>Nombre</b>	<b>Apellido</b>	<b>C.I.</b>	<b>Firma</b>
Lisbeth	Castillo	_____	_____
Irma	Molina	_____	_____
Marlene	Talavera	_____	_____

## INTRODUCCIÓN

Actualmente los sistemas educativos latinoamericanos han sido afectados por los cambios que han ocurrido en esta aldea planetaria en los últimos años. La frecuencia con que ocurren y las nuevas tendencias tecnológicas, imprimen particular relevancia a los modelos de gestión que se emplean en las organizaciones educativas de hoy.

Por tal razón, la gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. En este sentido Newman (1968) plantea que la misma puede asumirse, como la “disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados” (p.21), la misma pudiera generalizarse entonces como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

En consecuencia, los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

En este sentido, la División Académica del Núcleo Carabobo de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, no escapa de esta realidad, debido a que el estilo de gestión gerencial se ha visto afectado por los cambios que han ocurrido en Venezuela en los últimos años, gracias a las políticas de inclusión educativa que conllevó a la universidad a un proceso de crecimiento acelerado, trayendo consigo deficiencias en las actividades administrativas, evidenciado a través de un proceso de observación directa, apreciando la falta de un control de gestión que garantice el cumplimiento de las metas establecidas en el proceso de planificación.

Es por ello, que surge la necesidad de diseñar un control de gestión, definido como un sistema de información que permita gerenciar el cambio, permitiendo la creación de mecanismos de control en los procesos administrativos que aseguren el éxito dentro de la División Académica del Núcleo Carabobo.

Siguiendo este orden de ideas, se realiza la siguiente investigación, bajo el paradigma cuantitativo con modalidad de proyecto factible, presentando la siguiente estructura:

Capítulo I, comprende el planteamiento del problema, objetivos y la justificación e importancia de la investigación.

Capítulo II, referido al marco teórico, que comprende los antecedentes, las bases teóricas, entre las que se encuentra: El proceso administrativo, Control de Gestión y Balanced Scorecard (o Cuadro de Mando Integral). De igual manera se presenta la Tabla de especificaciones de las variables.

Capítulo III, presenta los aspectos metodológicos del estudio, representado por el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, la validez y confiabilidad, y finalmente se presenta un breve estudio de aspectos administrativos que permitirán el desarrollo de la investigación.

Capítulo IV, contiene el análisis de los resultados, conjuntamente con las conclusiones del proceso de investigación.

Capítulo V. Aquí se presenta la propuesta de un control de gestión para procesos administrativos de la División Académica de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Carabobo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

*El mundo en que vivimos y viviremos y el ambiente en el cual operarán las organizaciones no tienen precedentes. Aún y cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca.*

*Beckhardt y Pritchard*

#### **Planteamiento del Problema.**

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En un primer momento existió un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos, surgiendo así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba orientarse hacia una idea o una necesidad determinada, guiados generalmente por un líder, contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año, además conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor, al mismo tiempo detectar alguna falta, las posibles causas y actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a

características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa. Por lo tanto, en una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. (Chiavenato, 2006).

En la actualidad, el cambio se convierte en un factor que genera dinamismo organizacional, que conlleva a las organizaciones a incorporar nuevas herramientas administrativas, permitiéndole hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados; todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases: la planificación, la organización, la dirección y el control; en donde su secuencia constituye el ciclo administrativo y a su vez forman parte de las funciones específicas que debe realizar todo gerente. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2006).

Al respecto, (Chiavenato, 2006) análogamente expresa que en todas las organizaciones una de las fases que más preocupa a los gerentes es el control, “visto como la manera de asegurar que los resultados de todo lo que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos”. (p. 151).

De allí, que el control sea la fase final del proceso administrativo, en la cual se encuentra la evaluación y control de gestión, que permite determinar el grado de efectividad de la gestión administrativa y establecer metas para garantizar el éxito y retroalimentar el proceso administrativo. (Münch, 2006). En este sentido, se puede

decir que el proceso de evaluación y control garantiza el cumplimiento de los planes y por ende el éxito de la gestión administrativa. En este sentido, las organizaciones educativas no escapan de esta realidad, debido a que el estilo de gestión gerencial se ha visto afectado profundamente por los cambios que han ocurrido en el mundo en los últimos años, en donde los procesos administrativos constituyen de igual manera una de las tareas primordiales de su gestión. Por tal razón, se hace necesario analizar de manera continua el “sistema-organización” a fin de identificar las principales lagunas o fallas y las desviaciones más significativas de los procesos administrativos en la educación, en donde el control es una herramienta estratégica de éxito, por cuanto entre las grandes metas de las organizaciones educativas y la realidad de los comportamientos habituales, no existe una tendencia franca o un comportamiento estándar que le permita al gerente educativo actuar de una determinada manera en distintas ocasiones.

En este sentido, el Sistema Educativo Venezolano especialmente, el Subsistema de Educación Superior, enfrenta uno de los más importantes desafíos, debido a que tiene la función de preparar el recurso humano idóneo para que estos puedan ser generadores de conocimientos y creación intelectual. Las universidades como instituciones de Educación deben garantizar a los estudiantes de las diversas carreras la formación idónea que responda a las exigencias educativas actuales. Es decir, que el país pueda contar con el recurso humano que tenga pleno dominio de los conocimientos, destrezas y herramientas que le permitan incorporarse de manera satisfactoria al mercado de trabajo, vinculando así el proceso educativo al productivo. (Guanipa, 2005).

Dentro de este contexto se encuentra, la Universidad Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, la cual es una de las tantas universidades existentes en Venezuela con un proceso de crecimiento y cambios acelerados, gracias al dinamismo organizacional presente en nuestro entorno cambiante, que la ha llevado a dar

respuesta a una política de inclusión educativa, conformándose en cincuenta y seis (56) sedes a nivel nacional, entre la que se encuentra el Núcleo Carabobo, quien está conformado por una (01) sede principal y tres (03) extensiones; siendo el mismo, el segundo más grande en el territorio venezolano.

Debido a este proceso acelerado de crecimiento, en la División Académica de este Núcleo, se deben afinar mecanismos que permitan un control mayor ya que a través de la observación directa, se pudo evidenciar deficiencias en las actividades administrativas y la falta de un control de gestión que encamine a este departamento hacia el logro de metas y objetivos establecidos en la fase de planificación; imperando en su lugar procesos empíricos que influyen de manera negativa en la acción gerencial, reflejándose en los procesos de toma de decisiones necesarias para poder corregir alguna falla y permitiendo ausencia de la comparación del desempeño realizado con lo planificado en un período académico determinado, imposibilitando de esta manera la creación de condiciones necesarias para alcanzar mejores resultados en las operaciones futuras.

En consecuencia, se hace necesario generar procesos gerenciales estratégicos que permitan gerenciar el cambio, dando la bienvenida a mecanismos de control en los procesos administrativos que aseguren el éxito y permitan la implantación de un sistema de control de gestión, entendiéndose el mismo como un sistema de información gerencial eficaz; en donde los indicadores ocupen la plataforma necesaria e indispensable para evaluar los resultados logrados por el personal que se desempeña en las diferentes extensiones correspondientes a la división académica que conforman el núcleo Carabobo.

En virtud de ello, surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la situación actual en cuanto al control de gestión, en la División Académica del núcleo Carabobo?

¿Es conveniente un Control de Gestión para los procesos Administrativos de la División Académica del Núcleo Carabobo?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un control de gestión para procesos Administrativos de la División Académica de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la necesidad de incorporar un control de gestión en la División Académica de la UNEFA, Núcleo Carabobo.
- Determinar la factibilidad de implementación de un control de Gestión en la División Académica de la UNEFA, Núcleo Carabobo.
- Diseñar un control de gestión para procesos Administrativos en la División Académica de la UNEFA, Núcleo Carabobo.

### **Justificación e Importancia**

Todas las organizaciones indistintamente de la actividad económica y social en la que se desarrollen, se ven afectadas por los cambios que en los últimos años se han venido generando; cambios que se traducen en desafíos, en la necesidad de supervivencia, de adaptación, constituyéndose en la orden del día. No escapan de esta realidad las organizaciones educativas; en las que el estilo de gestión se ha visto afectado profundamente, en donde los procesos administrativos y gerenciales constituyen de igual manera una de las tareas primordiales para su eficiente funcionamiento.

En consecuencia, la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, requiere fortalecer los procesos administrativos de la División Académica del Núcleo Carabobo, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de una de sus funciones: preparar el recurso humano idóneo para que estos puedan ser generadores de conocimientos y creación intelectual. En este sentido, la investigación surge por la presencia de procesos dinámicos y de crecimiento acelerado de la universidad, que en la División Académica del Núcleo Carabobo, se traducen en deficiencias en los procesos administrativos que permitan realizar controles de gestión efectivos que conlleven en principio a una toma de decisiones necesaria para poder corregir alguna falla en un período académico, todo ello teniendo en cuenta la incidencia en los procesos de formación académica.

Por lo tanto, la investigación se justifica institucionalmente ya que pretende plantear procesos gerenciales que permitan hacer uso de un control de gestión, visto como un sistema de información gerencial eficiente; que ayude a dirigir el comportamiento de los trabajadores mediante la congruencia de los objetivos, consiguiendo que las acciones individuales con las que se traten de conseguir los objetivos personales, también ayuden a conseguir las metas de la organización. Todo esto con el fin único de que la universidad logre su objetivo fundamental, obteniendo el mayor rendimiento de sus operaciones, a través del uso adecuado de los recursos disponibles, tomando en cuenta “el cambio” como un factor importante en el dinamismo organizaciones.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

#### **Investigaciones realizadas en cuanto a Gestión en la Educación**

En cuanto a gestión educativa existen numerosos trabajos, dentro de ellos está el de Sayegh (2008), en su trabajo de grado titulado “Propuesta de un modelo de control de gestión basado en las propuestas de un modelo de control de gestión estratégica de Balance Scorecard para el departamento de administración de la dirección de planta física de la Universidad de Carabobo”, el cual tiene como carácter descriptivo de campo bajo la modalidad de proyecto factible; en el cual los hallazgos encontrados demostraron que dicha herramienta es una solución y una alternativa altamente beneficiosa, que permitirá que la Dirección de Planta física alcance un sistema de medición basado en indicadores de gestión que permitirá alinear la misión y la visión con los objetivos estratégicos de la unidad fortaleciendo las competencias de los clientes internos y alcanzando mayor nivel competitivo.

Esta investigación es de gran utilidad, debido a que se aplica un modelo de control de gestión a un departamento existente en el ámbito universitario, en la cual se establecen indicadores propios de esta realidad; permitiendo alcanzar un alto nivel competitivo y además verificar el cumplimiento de los objetivos o metas plantadas en función de la visión de la organización y de la dirección que es objeto de estudio.

En el mismo orden de ideas se tiene la Palacios (2006), en su trabajo especial de grado titulado “Modelo para el control de gestión de los procesos académico - administrativo en una institución universitaria aplicada a la división de ingenierías de la Universidad del Norte”, la misma tiene un carácter Explorativo – Descriptivo, presentando una solución a la División de Ingeniería de la Universidad del Norte en cuanto a que se genera la adaptación del modelo de control de Gestión de Balance Scorecard a instituciones de Educación Superior.

Este estudio se presenta como una investigación de gran utilidad, en vista de que permite tomar como referencia el proceso utilizado para la adaptación del modelo de control de gestión, utilizando los fundamentos establecidos por el Cuadro de Mando Integral de Balance Scorecard a instituciones de Educación Superior; constituyéndose en un insumo fundamental para la presente investigación

Otro estudio pertinente es el de Rodríguez (2004), en su trabajo de grado titulado “Modelo de gestión estratégico para lograr un cambio organizacional que optimice la acción gerencial”, cuyo estudio se ubicó en la modalidad de proyecto factible sustentado en una investigación de campo de tipo descriptiva, transversal y con apoyo bibliográfico – documental, que concluye que la aplicación de una modelo de gestión estratégico es altamente necesario, debido a que existen deficiencias en las competencias gerenciales y desempeño administrativo, mejorando la realidad con la implementación del modelo propuesto, permitiendo hacer uso efectivo de las fortalezas de la organización con el fin de aprovechar las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas.

Bajo esta perspectiva, es útil para el caso que ocupa la investigación de Rodríguez, en vista de que existe alguna similitud en el entorno gerencial de nuestro objeto de estudio, en donde se toman en cuenta las deficiencias en competencias gerenciales y desempeño administrativo pudiendo ser mejoradas a través de una propuesta de un modelo de gestión estratégico optimizando la acción gerencial.

En el mismo orden de ideas, se encuentra la investigación de Pérez (2000), en su trabajo de grado titulado “Modelo de gestión educativa participativa para la U.E. Virgen del Rosario” en el municipio Linares Alcántara, estado Aragua; cuyo estudio adoptó la modalidad de proyecto factible, utilizando la investigación de campo y la técnica documental; en donde la autora concluyó que los docentes, personal administrativo y obrero le otorgan mucha atención a los procesos y técnicas que utiliza el equipo directo para llevar a cabo su gestión, sin embargo se sugiere instrumentar el modelo para optimizar la gestión administrativa a fin de enfrentar con mayor fortaleza los problemas que puedan surgir en la organización.

Este estudio se presenta como una investigación de gran utilidad, en vista de que permite evidenciar la importancia que tiene para los distintos actores de una comunidad educativa los procesos y las técnicas que utilizan los gerentes de esas áreas vitales para una organización.

## **Bases Teóricas.**

### **El Proceso Administrativo.**

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada. En la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. No obstante, cada autor se aparta de los demás para establecer funciones administrativas ligeramente diferentes. (Chiavenato, 2006)

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo. Véase gráfico 1.

#### **Gráfico 1. Funciones del administrador como proceso secuencial.**



Fuente: Chiavenato (2006)

La secuencia de las funciones del administrador constituye el ciclo del administrador. A medida que se repite, el ciclo administrativo permite la correcciones deberán introducirse en el ciclo siguiente, y así sucesivamente. Véase gráfico 2.

**Gráfico 2. Funciones del administrador como ciclo administrativo.**



Fuente: Chiavenato (2006)

Las funciones del administrador, esto es, el proceso administrativo, es cíclico, dinámico e interactivo. En conjunto forman el proceso administrativo que por separado, la planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas. A continuación se presenta las cuatro funciones administrativas:

### **1. Planeación**

Al respecto Stoner, Freeman y Gilbert, (2006) expresan que las empresas no improvisan, en ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás, determinando por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y qué deben hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo técnico para la acción futura que empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos.

## **Importancia de la planeación**

En las organizaciones, (ob. cit.) la planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio útil.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro.

## **2. Organización.**

Al respecto Chiavenato, (2006) comenta que la palabra organización puede adoptar varios significados:

- **Organización como entidad social.** Orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades o proporcionar satisfacción social, etc. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. En este sentido, la palabra organización significa cualquier contenido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Esta definición cubre todos los tipos de organizaciones

(tengan o no ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc. Desde este punto de vista la organización presenta dos aspectos diferentes:

- Organización Formal.
  - Organización Informal.
- **Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.** En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

### 3. **Dirección.**

La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Al respecto Stoner, Freeman y Gilbert, (2006) comenta que luego de la planeación y el establecimiento de la organización, lo que viene es poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Éste es el papel de la dirección; poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

La función de la dirección (ob. cit.) se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los directores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

#### **4. Control.**

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, (ob. cit.) una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

#### **Definición de control**

En este sentido Münch (2006) define al control como la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (p. 11).

De esta manera, el control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. Todas las herramientas o técnicas de planificación son técnicas de control; a partir del momento que se determina un objetivo, se establece un estándar que es parte del control, por tanto de un adecuado control depende una eficiente planificación y viceversa.

### **Principios de control**

Los principios en que debe fundamentarse el control son los siguientes (ob. cit):

**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.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

**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 la Adecuación:** El término adecuación sirve para señalar el proceso de adaptación que organización puede realizar ante el cambio de ciertas condiciones preexistentes. La adecuación significa, en otras palabras, aceptar las nuevas condiciones y responder de manera positiva ante ellas.

**De la adaptación a los cambios:** Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el medio, ya sean del entorno exterior, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

**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. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

**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.

## **Control de Gestión**

Definir el concepto de 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. (Munch, 2006)

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 mas 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 cuáles 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.

### **Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión**

Al respecto (Serra, Vercher y Zamorano, 2005), detallan el proceso metodológico para desarrollar sistemas de control de gestión en tres grandes pasos:

1. 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.
2. Identificación de procesos Claves: luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, 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.

3. 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. 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.

Por otra parte, a pesar de que el cuadro de control difiere según el fin, la empresa o las condiciones de la gestión a controlar, generalmente, encontramos que el control de gestión se orienta a los procesos críticos de la organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control. Un ejemplo de factores de éxito considerados son los que se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Factores de Éxito**

FACTORES DE ÉXITO	DEFINICIÓN	ASPECTOS CLAVES
EFICACIA	Cumplimiento de metas. Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta	Adecuación de recursos Costo-Efectividad Costo-Beneficio
EFFECTIVIDAD	Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.	Metas formuladas Cumplimiento de metas Logros Gestión
RESULTADO/RELEVANCIA	Para qué se investiga. Mide el total alcanzado.	Pertinencia Impacto Oportunidad
PRODUCTIVIDAD	Capacidad transformadora del conocimiento producido. Mide la relación costo-producto	Cobertura Costos Calidad
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	¿Con qué se dispone y cuánto se requiere?	Humanos Materiales Financieros

**Fuente: Castro (2001).**

### **Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)**

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como balanced scorecard, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio. (Munch, 2006)

El Balanced Scorecard es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que permite un análisis objetivo del rendimiento organizacional, considerando el impacto que procesos y funciones ejercen en el desempeño global del negocio. Su metodología traduce los objetivos estratégicos en términos que puedan ser comprendidos, comunicados y sobre los que se pueda actuar operacionalmente.

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategia de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión:

Financiera: Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costos / Mejora de la productividad
- Utilización de los activos / Estrategia de inversión

Clientes: Se responde a las expectativas de los clientes, ya que de éstas dependerá en gran medida la generación de ingresos. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:

- Participación de mercado
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de clientes

Procesos Internos: Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización de una empresa. Del éxito de este factor dependen las expectativas de clientes y accionistas. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:

- Innovación
- Operatoria
- Servicio post venta

Aprendizaje Organizacional: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del BSC refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. Sin Recursos Humanos motivados, capacitados y entrenados no hay posibilidad de lograr éxito. Se necesitan indicadores que informen acerca del nivel de motivación, capacitación y entrenamiento requerido para lograr el nivel de proceso interno que requiere este modelo de negocio. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

## **Bases Filosóficas.**

### **La Complejidad**

Pensar lo complejo significa: “penetrar más allá de la máscara, más allá de la apariencia de lo real, allí donde el fenómeno se torna aun más complejo”, tal como lo expresó Gastón Bachelard. Escudriñar en la caja negra de la incertidumbre. (Ugas, 2006).

Cuando se llega a este mundo, en líneas generales dice Husserl (citado en Guanipa, 2005), nos encontramos con una realidad que ha existido antes que nosotros y permanecerá después de nuestra partida, ella estará integrada por normas, reglas, usos, costumbres, diferentes códigos y símbolos, en conclusión una infinidad de elementos que debemos pensar y conocer para poder adaptarnos a la sociedad y crecer en ella con normalidad, es por eso que el hombre común conoce en profundidad su realidad cotidiana y posee los recursos intelectuales necesarios para analizar e interpretar su entorno social. El pensamiento complejo se convierte en un útil fundamental para acceder al saber profano que sirve de base para interpretar la realidad y se constituye en materia prima para que el científico social, por intermedio de procesos dialógicos, con proposiciones dialécticas de ordenamiento, clasificación, construcción de categorías y elaboración de conceptos, adquiera la capacidad de erigir cuerpos estables de ideas para la generación del conocimiento científico.

Conceptualmente la complejidad alude a un objeto o pensamiento del cual sólo tenemos una idea parcial que no podemos reducir y entender para su comprensión inmediata. La complejidad es paradigmática en cuanto articula y reordena el conocimiento que vincule lo desvinculado es lo que Morín (citado en Guanipa, 2005), denomina “pensamiento complejo”.

## **Principios del Pensamiento Complejo.**

### **El Principio de Recursión**

Según Ugas (2006) “el principio de recursividad toma la retroacción de los productos sobre el productor. Reconoce y traduce en términos de teoría, aquellas entidades y características que son producto a la vez que productores y causas del mismo proceso que las produce, esto es, un bucle recursivo”. (p. 16)

Es conveniente resaltar que por la naturaleza del proceso administrativo, el principio del Pensamiento complejo se aplica en la investigación, ya que los procesos administrativos inician con la planificación, organización, dirección y por último la evaluación y control, siendo los resultados de este el insumo principal para el inicio del proceso de planificación siguiente.

El pensamiento complejo busca distinguir, reconocer lo singular y lo concreto sin desunir, integra religando en un juego dialógico: orden, desorden, organización, contexto e incertidumbre, en este sentido, para la construcción de un sistema de control de gestión eficiente es necesario el desdoblamiento de la complejidad de la institución, constituyéndose en una subetapa que contribuye a reconocer cuales son aquellas unidades o áreas que pueden ser dentro de sí misma viables dentro de todo el sistema que conforma la universidad.

### **Bases Legales.**

Las bases legales que sustentan la investigación, van dirigidas a las características de la educación en cuanto a calidad en consonancia con el proceso de enseñanza y aprendizaje que se debe impartir en las universidades venezolanas. En este sentido, se toma como referencia la **Constitución Bolivariana de Venezuela (1999)** en su **Artículo 103**, en la que se establece que “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...”

Al mismo tiempo, se sustenta en la **Ley de Universidades (1970)** en su **Artículo 145**, en la que establece que “La enseñanza universitaria se suministrarán las Universidades y estará dirigida a la formación integral del alumno y a su capacitación para una función útil a la sociedad”.

**Cuadro 2. Tabla de especificaciones de las variables**

Objetivo Específico	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
Diagnosticar la necesidad de incorporar un control de gestión en la División Académica de la UNEFA, Núcleo Carabobo	<p><b>Control de Gestión:</b> 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.</p>	<b>Control de Gestión</b>	Planificación	1,2,3,4,5
			Organización	6,7,8
			Dirección	9,10
			Control	11,12
			Adecuación	13,14
			Oportunidad	15,16
			Adaptación a los Cambios	17,18

Fuente: Rodríguez (2009)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En toda investigación, es necesario que los hechos estudiados reúnan las condiciones de fiabilidad, confiabilidad y validez; para lo cual, se requiere establecer los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se dará respuesta a las interrogantes objeto de investigación. (Balestrini, 2002)

En consecuencia, en el presente capítulo se sitúa el detalle, el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se emplearán en el proceso de recolección de datos requeridos para proponer un control de gestión de los procesos administrativos de la División Académica de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Carabobo

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

El tipo de investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo, la misma se realiza en la División Académica de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. La modalidad de Proyecto Factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008) se conoce como aquel que "Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades, de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas tecnologías y métodos o procesos".

Así mismo, para el desarrollo de esta investigación se toma en cuenta las siguientes fases para su elaboración:

- **Fase I: Diagnóstico de las necesidades.** Constituye la parte descriptiva del proceso, allí se realiza una descripción detallada de la situación que se desea mejorar en cuanto al control de gestión, describiendo lo más objetivamente posible la realidad que de acuerdo a la perspectiva de la investigadora presenta serias debilidades.
- **Fase II: Estudio de Factibilidad.** Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, donde se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina.
- **Fase III: Diseño de la Propuesta.** Representa la tercera fase identificada en el esquema general, es definida por Mendoza (citado por Hernandez, 2008) como “la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico”. Es en esta fase donde se diseña la propuesta de solución a las necesidades, con especificación del modelo, objetivos, metas, procesos técnicos, actividades, recursos y tiempo. La importancia de esta fase radica, en que se combinan los recursos humanos, técnicos y financieros, poniendo en juego el máximo de creatividad, para la obtención de ciertos logros en la solución de una problemática en un contexto y tiempo determinado

En el mismo marco de referencia, el diseño de la investigación se apoya en una investigación de campo, que según la UPEL (2008) es “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o

predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.” (p.18)

### **Población y Muestra**

Uno de los aspectos más importantes dentro de la metodología es definir cuál será la población objeto de investigación, que para Palella y Martins (2006) se define como “el conjunto de unidades de las que desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. En este caso, para realizar el estudio de la situación actual del proceso de control de gestión en la División Académica del Núcleo Carabobo, se utilizan dos poblaciones distintas: en primera instancia, los directivos del Núcleo y de las Extensiones, entre los cuales están: el Decano del Núcleo, el Jefe de la División Académica del Núcleo, los Directores de las Extensiones y los Jefes de sección académica de las Extensiones. En segunda instancia, están los Jefes de Departamentos (Núcleos) y los Jefes de Secciones (Extensiones), para una muestra total de veinte y ocho (28) personas.

**Cuadro 3. Distribución Poblacional**

<b>N°</b>	<b>ESTRATO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
<b>1</b>	Decano del Núcleo	1
<b>2</b>	Jefe de la División Académica del Núcleo	1
<b>3</b>	Directores de las Extensiones	3
<b>4</b>	Jefes de la Sección Académica de las Extensiones	3
<b>5</b>	Jefes de Departamentos Adscritos a la División Académica del Núcleo	5
<b>6</b>	Jefes de Secciones Adscritos a la Sección Académica de las Extensiones	15
	<b>Total</b>	<b>28</b>

Fuente: Rodríguez (2012)

En cuanto a la muestra, la misma es definida por Palella y Martins (2006) como “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características se reproducen de la manera más exacta posible”. En la investigación se toma una muestra censal, que según (ob. Cit.) la muestra es igual a la población. (p.116).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La técnica utilizada para la recolección de información es la Encuesta, aplicada a través de un instrumento denominado cuestionario, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006), "Es un conjunto de preguntas a una o más variables a medir", el cual estará conformado por una serie de preguntas con dos alternativas, consideradas dicotómicas y elaboradas por el investigador.

El cuestionario se elabora mediante una escala tipo Lickert como "un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante las cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran". El cuestionario se aplica con alternativas de respuestas dicotómicas, con una estructura de 2 alternativas de respuestas; (si y no); es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas que debe limitarse a los ítems.

### **Validez**

Una vez que es elaborado el instrumento, se valida a través de juicios de expertos, la cual según Palella y Martins (2006) consiste “en entregarle a 3, 5 ó 7 expertos, (siempre números impares), en la materia objeto de estudios y en metodología y/o construcción de instrumentos; un ejemplar de los instrumentos con una respectiva matriz acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variable y una serie de criterios para cualificar las preguntas”. (p.147).

## Confiabilidad

La Confiabilidad del Instrumento, según Sabino (2001), se refiere a: “La consistencia interna, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro; es decir, cuando producen constantemente los mismos resultados al aplicarlos a una misma muestra, es decir, cuando siempre los mismos objetos aparecen valorados en la misma forma” (p. 130).

Para efectos de interpretación Chourio (2001), sostiene que cualquier instrumento de recopilación de datos que sea aplicado por primera vez y reporte un coeficiente de confiabilidad de por lo menos 0,60 se puede considerar que posee una confiabilidad satisfactoria. El coeficiente de confiabilidad del instrumento de recolección de datos se calcula utilizando el Programa estadístico Hoja de Cálculo Excel 2007 en base a lo planteado por Hernández, (2006) el Coeficiente de Kuder Richardson, el cual por su parte mide la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal; el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. Ésta confiabilidad varía entre 0 y 1 (0 es la ausencia total de consistencia, y 1 es consistencia perfecta).

La Fórmula del Coeficiente de Kuder Richardson a utilizar es la siguiente:

$$KR20 = \left( \frac{n}{n-1} \right) \frac{\sigma_t^2 - \sum p_i q_i}{\sigma_t^2}$$

**Cuadro 4. Escala de Confiabilidad según el coeficiente de Kuder Richardson.**

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1,00	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Palella y Martins (2006).

La confiabilidad se realizó mediante el programa estadístico SPSS versión 17.0, arrojando 0.81, siendo ésta “muy alta”; tal como se evidencia en los cuadros 4 y 5.

**Cuadro 5. Estadísticos de confiabilidad resultantes.**

Kuder	N de elementos
0,813	18

Fuente: Rodríguez (2012)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Dentro del modelo de investigación cuantitativa, la etapa de recolección de datos resulta de vital importancia para el estudio; luego realizar un análisis estadístico representa una herramienta que permite hacer inferencias significativas respecto a los resultados obtenidos para poder llegar a conclusiones objetivas, en este sentido Balestrini (2006) expresa que el análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos. (p. 169).

De esta manera para representar los resultados se procedió a codificar estadísticamente a los mismos y se presentan en cuadros de frecuencia agrupándolo por cada indicador establecido en la tabla de especificación de variables. En consecuencia los resultados se representan en gráficos de barras para su mejor comprensión, al respecto Palella y Martins (2003) expresan que “La representación gráfica tiene por objetivo, producir un impacto visual, pero no debe sustituir la presentación de los datos en cuadros porque éste es un modo más serio de resumirlos, a la vez que facilita una interpretación objetiva y detallada” (p. 176)

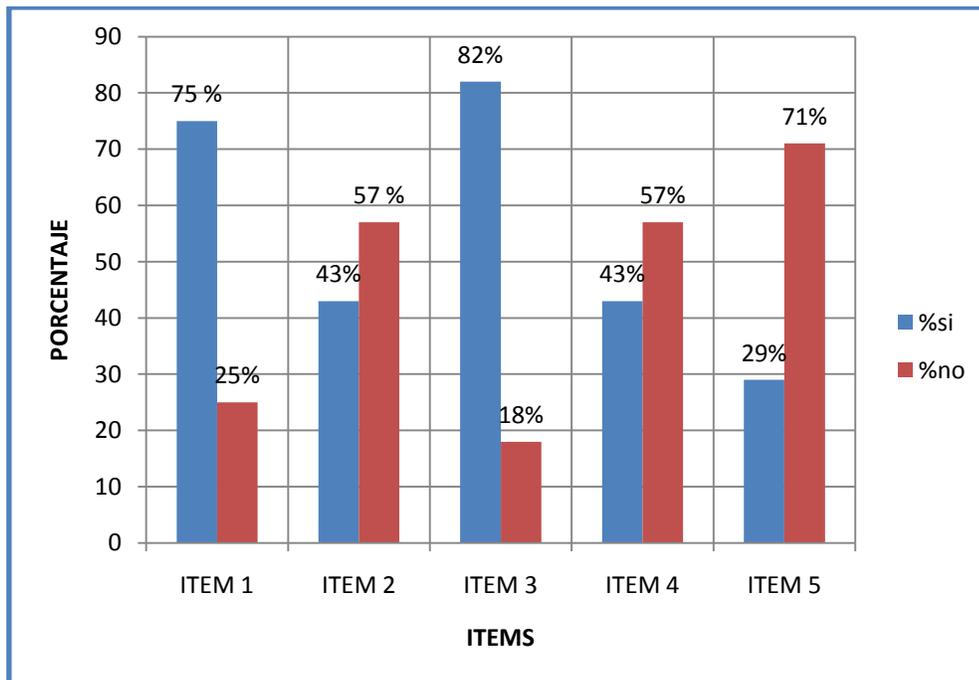
## Distribución Gráfica de los Resultados del Instrumento: Cuestionario

**Cuadro 6.** Control de Gestión - Planificación

Ítems	Frecuencia		Porcentajes	
	Si	No	Si	No
Ítem 1	21	7	75%	25%
Ítem 2	12	16	43%	57%
Ítem 3	23	5	82%	18%
Ítem 4	12	16	43%	57%
Ítem 5	8	20	29%	71%

Fuente: Rodríguez (2012)

**Gráfico 3.** Control de Gestión - Planificación



Fuente: Rodríguez (2012)

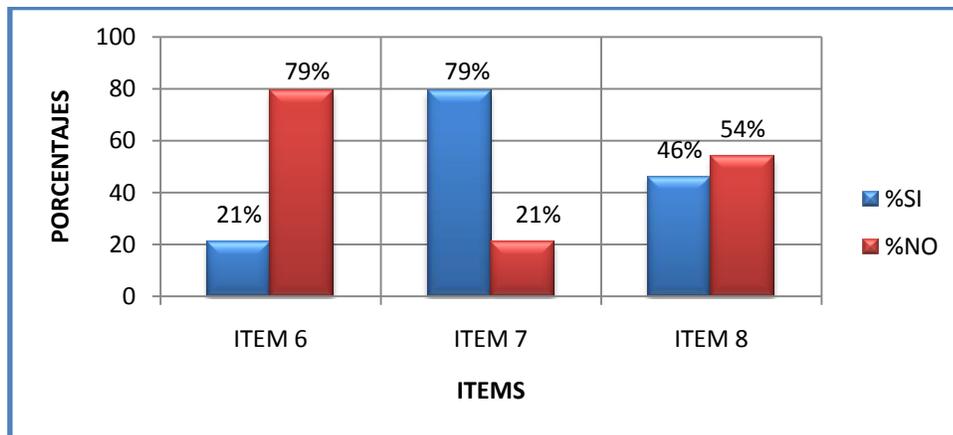
En cuanto al proceso de planificación, definido por Chiavenato (2006) como primer paso del proceso administrativo que permite establecer metas y elegir los medios para alcanzarlos; se puede apreciar en el grafico anterior, que el personal encuestado en su mayoría (75 por ciento) si realiza una planificación de las actividades, en la cual los objetivos planteados no son acordados con los superiores (57 por ciento), de igual manera, se puede evidenciar que cada departamento propone metas con un tiempo establecido para su ejecución y cumplimiento (82 por ciento), pero que en su mayoría (57 por ciento) no se elaboran los planes tácticos y operacionales para su cumplimiento, trayendo como consecuencia que no se ejecuten todas las actividades planificadas en el tiempo previsto (71 por ciento).

**Cuadro 7.** Control de Gestión - Organización

Ítems	Frecuencia		Porcentajes	
	Si	No	Si	No
Ítem 6	6	22	21%	79%
Ítem 7	22	6	79%	21%
Ítem 8	13	15	46%	54%

Fuente: Rodríguez (2012)

**Gráfico 4.** Control de Gestión - Organización



Fuente: Rodríguez (2012)

En cuanto a la segunda etapa del proceso administrativo “La Organización”; la misma puede verse como el proceso que permite determinar las actividades para el logro de los objetivos planteados, agrupándolos en una estructura lógica permitiendo asignar las actividades a posiciones y personas específicas dentro de la institución, tal como lo expresa Chiavenato (2006).

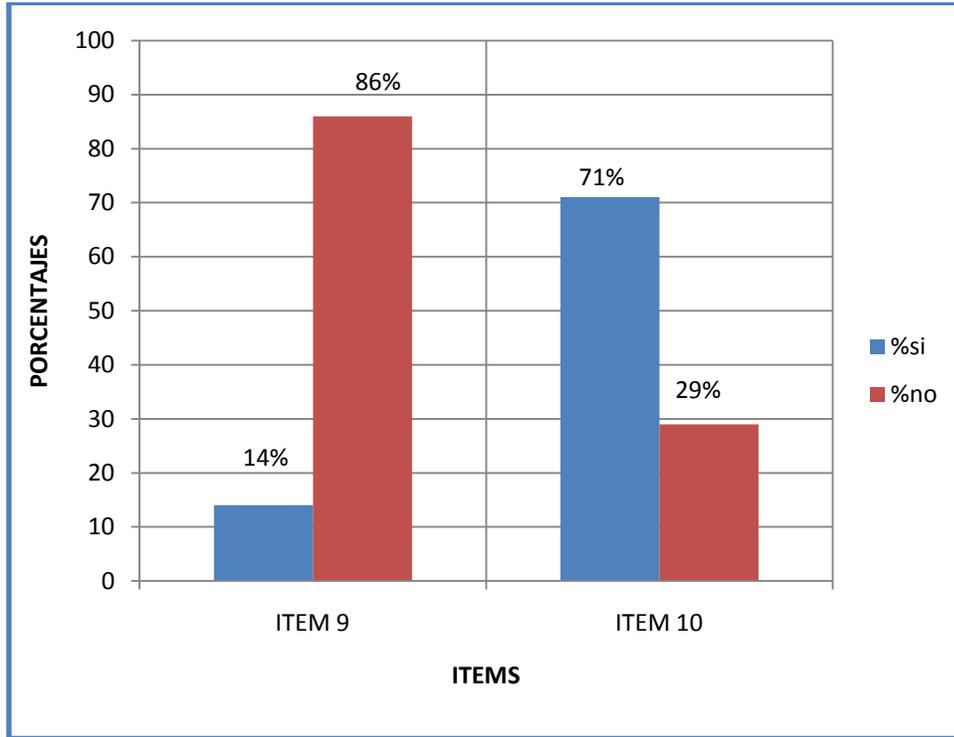
En este sentido, se puede apreciar en el grafico anterior que de la mayoría de la muestra encuestada (79 por ciento) no determinan las actividades necesarias para el logro de los objetivos, trayendo como consecuencia ausencia de **especialización**; de igual manera se evidencia que existe **departamentalización**, ya que un 79 por ciento de las personas encuestadas aseguran que se agrupan las actividades en una estructura lógica y por último un 54 por ciento responde que existe una distribución eficiente en cuanto a los cargos y tareas al momento de asignar actividades a posiciones y personas específicas.

**Cuadro 8.** Control de Gestión - Dirección.

Ítems	Frecuencia		Porcentajes	
	Si	No	Si	No
<b>Item 9</b>	4	24	14%	86%
<b>Item 10</b>	20	8	71%	29%

Fuente: Rodríguez (2012)

**Gráfico 5.** Control de Gestión - Dirección.



Fuente: Rodríguez (2012)

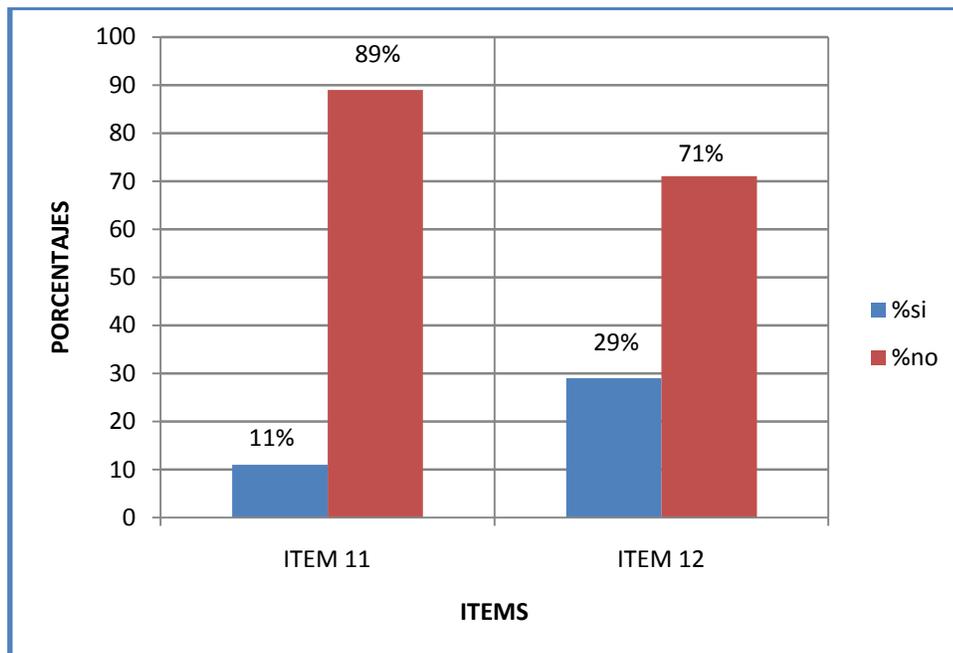
La dirección, representa la tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. La misma está relacionada directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que conforman la organización para alcanzar los objetivos, tal como lo expresa Stoner, Freeman y Gilbert, (2006). En este sentido, en el gráfico anterior se evidencia que en su mayoría (80 por ciento) de las personas encuestadas no existen estrategias motivacionales para lograr que el personal se concentre en el logro de las metas previamente establecidas y en contraste con lo anterior se tiene que el 71 por ciento muestra que el liderazgo presente promueve el trabajo en equipo.

**Cuadro 9.** Control de Gestión - Control

Ítems	Frecuencia		Porcentajes	
	Si	No	Si	No
Ítem 11	3	25	11%	89%
Ítem 12	25	20	29%	71%

Fuente: Rodríguez (2012)

**Gráfico 6.** Control de Gestión - Control



Fuente: Rodríguez (2012)

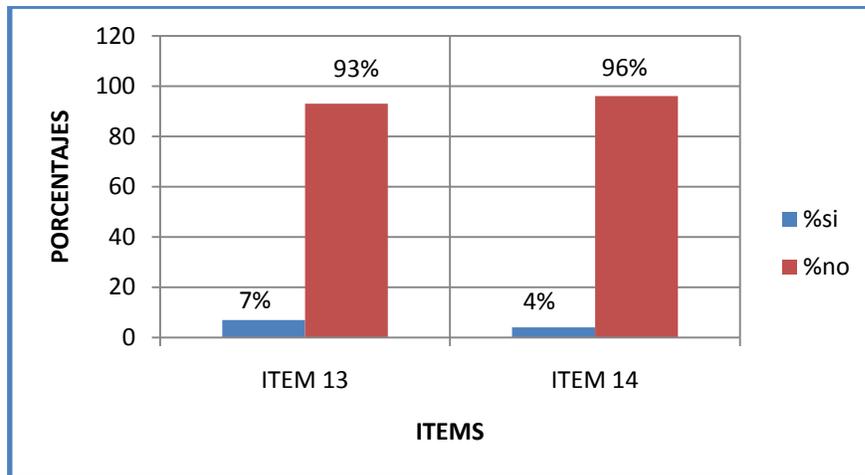
El control forma parte del proceso administrativo que permite verificar, constatar, palpar, medir si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema relacionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan (Munch, 2006). En este sentido, de la totalidad de personas encuestadas el 89 por ciento precisa que no existen estándares previamente establecidos de los procesos administrativos y a su vez un 71 por ciento indica que no hay presentes indicadores de desempeño bien definidos para evaluar la ejecución de las actividades previstas, trayendo como consecuencia ausencia de **control** de todos los procesos que se generan producto de la planificación previamente realizada.

**Cuadro 10** Control de Gestión - Adecuación.

Ítems	Frecuencia		Porcentajes	
	Si	No	Si	No
Ítem 13	2	26	7%	93%
Ítem 14	1	27	4%	96%

Fuente: Rodríguez (2012)

**Gráfico 7.** Control de Gestión - Adecuación.



Fuente: Rodríguez (2012)

Este indicador mide la eficacia, indica cómo se adecuan los recursos en cuanto a la relación **costo-efectividad** y **costo-beneficio**. Al mismo tiempo, la Adecuación sirve para señalar el proceso de adaptación que organización puede realizar ante el cambio de ciertas condiciones preexistentes (Munch, 2006).

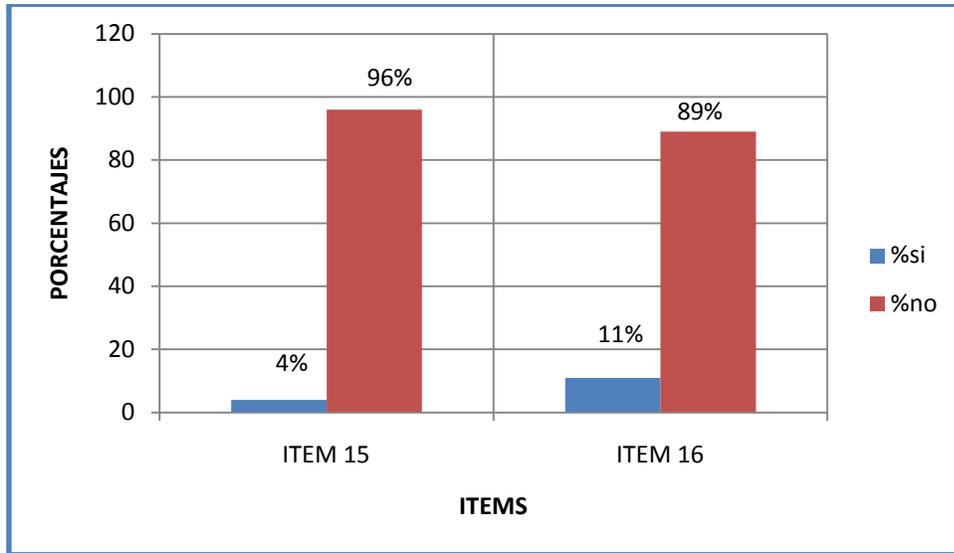
En este sentido, según la muestra encuestada el 93 por ciento comenta que no existe un modelo de control de gestión que permita verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación y de igual manera un 96 por ciento expresa que el actual control de gestión no se ajusta a las necesidades de la universidad.

**Cuadro 11.** Control de Gestión - Oportunidad.

Ítems	Frecuencia		Porcentajes	
	Si	No	Si	No
<b>Ítem 15</b>	1	27	4%	96%
<b>Ítem 16</b>	3	25	11%	89%

Fuente: Rodríguez (2012)

**Gráfico 8.** Control de Gestión - Oportunidad.



Fuente: Rodríguez (2012)

La oportunidad se refiere a la característica que debe tener el Control de Gestión para ser eficaz en un tiempo determinado, permitiendo dar resultados oportunos y previniendo errores que se puedan suscitar, en este sentido Münch (2006) comenta que 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.

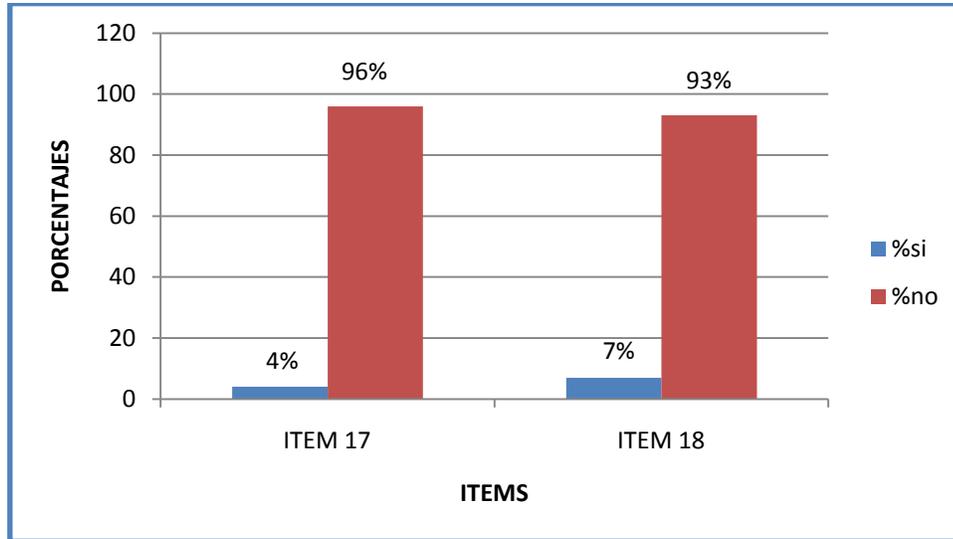
En este sentido, de la totalidad de las personas encuestadas se tiene que el 96 por ciento precisa que el control de gestión actual no previene errores y de igual manera el 82 por ciento establece que esta herramienta no constituye una base para la toma de decisiones.

**Cuadro 12.** Control de Gestión - Adaptación a los Cambios.

Ítems	Frecuencia		Porcentajes	
	Si	No	Si	No
Ítem 17	1	27	4%	96%
Ítem 18	2	26	7%	93%

Fuente: Rodríguez (2012)

**Gráfico 9.** Control de Gestión - Adaptación a los Cambios



Fuente: Rodríguez (2012)

La adaptación a los cambios tiene como principal característica la flexibilidad y la propiedad que deben tener los sistemas de control de gestión para adaptarse a los continuos cambios, productos de la dinámica presente en el medio ambiente de las organizaciones. (Münch, 2006).

En consecuencia, se evidencia en el gráfico anterior que el 96 por ciento de la población encuestada, sostiene que el control de gestión actual no permite el diseño de las mejoras en los procesos administrativos – académicos, debido a que no establece la relación causa-efecto, trayendo como consecuencia que el mismo no se adapte con facilidad a los cambios, impidiendo que la toma de decisiones responda a la realidad por la cual atraviesa la universidad en estos momentos.

## Conclusiones

Las conclusiones aportan respuestas a las preguntas de investigación; en este sentido se tiene que en cuanto a **la situación actual del control de gestión, en la División Académica del núcleo Carabobo**; la misma puede analizarse bajo la luz de la definición de lo que es el Proceso Administrativo; por consiguiente, se presentara el análisis en cuanto a los procesos de planeación, la organización, la dirección y el control, ya que el desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo.

En cuanto al proceso de planificación, se puede decir, que el personal adscrito a los diferentes departamentos de la División Académica del Núcleo Carabobo, si realizan la planificación de las actividades previa al inicio de las actividades administrativas por periodo académico, en la cual los objetivos planteados no son acordados con los superiores, evidenciándose que se plantean metas con un tiempo establecido para su ejecución y cumplimiento pero no se elaboran los planes tácticos y operacionales para su cumplimiento, trayendo como consecuencia que no se ejecuten todas las actividades planificadas en el tiempo previsto.

En cuanto a la segunda etapa del proceso administrativo “La Organización”, se tiene que el personal adscrito a la División Académica, no determina las actividades necesarias para el logro de los objetivos, trayendo como consecuencia ausencia de **especialización**; de igual manera se evidencia que existe **departamentalización**, ya que las actividades presentes en la planificación se agrupan en una estructura lógica, existiendo una distribución eficiente en cuanto a los cargos y tareas al momento de asignar actividades a posiciones y personas específicas.

La dirección, representa la tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. En este sentido, se tiene que a pesar de que no existen estrategias motivacionales para lograr que el personal se concentre en el logro de las metas previamente establecidas el liderazgo presente en la División Académica, promueve el trabajo en equipo.

En cuanto al control, el mismo conforma parte del proceso administrativo que permite verificar, constatar, palpar, medir si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema relacionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan (Munch, 2006). En este sentido, se puede decir que no existen estándares previamente establecidos de los procesos administrativos ni hay presentes indicadores de desempeño bien definidos para evaluar la ejecución de las actividades previstas, trayendo como consecuencia ausencia de **control** de todos los procesos que se generan producto de la planificación previamente realizada; todo ello evidenciado en los resultados de la encuesta en el ítem correspondiente al Control. (Véase gráfico 6). Al mismo tiempo, el sistema de control de gestión actual no se adapta con facilidad a los cambios que se generan en el medio ambiente de la Universidad y no constituye un apoyo en la toma de decisiones que permiten corregir errores suscitados, trayendo como consecuencia ausencia del aprendizaje organizacional.

Por todo lo antes expuesto, producto del diagnóstico realizado, el investigador da respuesta afirmativa a la segunda pregunta de investigación: ¿Es conveniente un Control de Gestión para los procesos Administrativos de la División Académica del Núcleo Carabobo?

# CONTROL DE GESTIÓN

PARA PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DE  
LA DIVISIÓN  
ACADÉMICA

UNEFA- NÚCLEO CARABOBO



*Ing. Ana Maxibel Rodríguez*

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

La propuesta, representa la tercera fase identificada en el esquema general del proyecto factible; la misma es definida por Hernández (2008), como “la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico” (p. 217). Es en esta fase donde se diseña la propuesta de solución a las necesidades, con especificación del modelo, objetivos, metas, procesos técnicos, actividades, recursos y tiempo.

En consecuencia, en el presente capítulo se detalla cómo será el diseño del control de gestión de los procesos administrativos de la División Académica de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Carabobo.

#### **Objetivos de la Propuesta**

##### **Objetivo General:**

Diseñar un sistema de control para la gestión para los procesos Administrativos, partiendo del enfoque de Cuadro de Mando Integral; con el fin de hacer seguimiento y monitoreo de los objetivos planteados en los planes estratégicos establecidos para la División Académica de la UNEFA Núcleo Carabobo.

### **Objetivos Específicos:**

- Establecer un sistema de indicadores de gestión académica – administrativa para la División Académica del Núcleo Carabobo de la UNEFA.
- Valorar los mecanismos de control de los indicadores de gestión académico – Administrativa de los procesos de la División Académica del Núcleo Carabobo de la UNEFA.

### **Misión y Visión de la Propuesta**

#### **Misión:**

Fortalecer los procesos de control de gestión Académico – Administrativa de la División Académica del Núcleo Carabobo de la UNEFA, constituyéndose en una herramienta para la toma de decisiones oportunas permitiendo dar respuesta a los lineamientos y metas establecidas por las autoridades rectorales.

#### **Visión:**

Establecerse como el sistema de control de gestión administrativa de todos los procesos académicos – administrativos de la División, siendo flexible, oportuno y eficiente, permitiendo el aprendizaje organizacional como herramienta de éxito para garantizar Excelencia Educativa en la formación de nuestros estudiantes.

### **Justificación de la Propuesta**

La Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, requiere fortalecer los procesos administrativos de la División Académica del Núcleo Carabobo. En este sentido, la investigación surge por la presencia de procesos dinámicos y de crecimiento acelerado de la universidad, que en la División Académica del Núcleo Carabobo, se traducen en deficiencias en el control de los procesos administrativos que permitan en principio a una toma de decisiones efectiva para poder corregir alguna falla en un período académico; todo ello teniendo en cuenta la incidencia en los procesos de formación académica.

Es entonces, el control una de las actividades que más preocupa a los directivos, ya que a través de ésta se determina el grado de efectividad de la gestión administrativa y se establecen medidas para asegurar y garantizar el éxito así como para retroalimentar el proceso administrativo. Por lo tanto, la propuesta se justifica ya que plantea procesos gerenciales que permitan hacer uso de un control de gestión, visto como un sistema de información gerencial eficiente; que ayuda a dirigir el comportamiento de los trabajadores mediante la congruencia de los objetivos, consiguiendo que las acciones individuales, con las que se traten de conseguir los objetivos personales, también ayuden a conseguir las metas de la organización. Todo esto con el fin único de que la universidad logre su objetivo fundamental, obteniendo el mayor rendimiento de sus operaciones haciendo uso adecuado de los recursos disponibles a través de la administración eficiente de la organización; tomando en cuenta un factor importante en el dinamismo organizaciones “el cambio”.

### **Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en tres (03) aspectos básicos: Operativo, técnico, Económico.

### **Factibilidad Operativa**

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), **depende de los recursos humanos** que participen durante la operación del proyecto.

En cuanto al Recurso humano necesario para cubrir las exigencias mínimas del Sistema de control de gestión se tiene:

**Cuadro 13.** Factibilidad Operativa.

<b>Cargo</b>	<b>Condición de Existencia</b>
<b>Jefe de División Académica</b>	Profesional responsable de la División Académica del Núcleo Carabobo de la UNEFA
<b>Coordinaciones de Carrera.</b>	Existe un Coordinador para cada carrera que se imparte en el Núcleo Carabobo
<b>Departamento de Investigación</b>	Profesional Responsable de las Actividades de Investigación del Núcleo Carabobo.
<b>Departamento de Planificación Académica</b>	Profesional Responsable del proceso de planificación, control y evaluación de las actividades académicas de la División Académica
<b>Departamento de Tecnología Educativa</b>	Profesional responsable de las actividades de Tecnología Educativa de la División Académica
<b>Departamento de Desarrollo Docente</b>	Profesional responsable de las actividades de desarrollo profesoral de los docentes adscritos al Núcleo Carabobo de la UNEFA

Fuente: Rodríguez (2012)

En este sentido la propuesta es factible, ya que la UNEFA dispone del Recurso Humano necesario para la puesta en marcha del Sistema de Control de Gestión Académico – Administrativo en la División Académica.

### **Factibilidad Técnica**

Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto.

Recursos Tecnológicos necesarios: Para la implantación del sistema de control se requiere, una PC con los siguientes requerimientos:

- Hardware: PC de escritorio con un mínimo de memoria RAM de 1GB.
- Software: Sistema operativo Windows en cualquiera de sus versiones (superiores a Windows 97) y Office 2003 o versiones superiores (2007, 2010...)

En este sentido, la propuesta se considera factible, ya que la División Académica dispone del Recurso Tecnológico necesario para la puesta en marcha del Sistema de Control de Gestión Administrativa.

### **Factibilidad Económica**

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. En este sentido, la propuesta se considera factible, ya que la misma no representa un gasto económico para la universidad y con los recursos existentes opera sin ningún problema.

### **Descripción General de la Propuesta**

El enfoque del Cuadro de mando integral (CMI) que se usará para la División Académica de la UNEFA Núcleo Carabobo, es el desarrollado por Kaplan y Norton (1992), con el objetivo de prestar mayor atención a mediciones operativas relacionadas con la satisfacción del cliente (Estudiantes y Docentes), los procesos internos y las actividades de aprendizaje y crecimiento organizacional.

Es conveniente resaltar que este enfoque parte de la visión y estrategia de la empresa. A partir de allí se definen los cuatro ejes fundamentales requeridos para alcanzar la visión, entre los que están:

**Perspectiva Financiera:** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento.

**Perspectiva de Clientes:** Se responde a las expectativas de los clientes, ya que de éstas dependerá en gran medida la generación de ingresos.

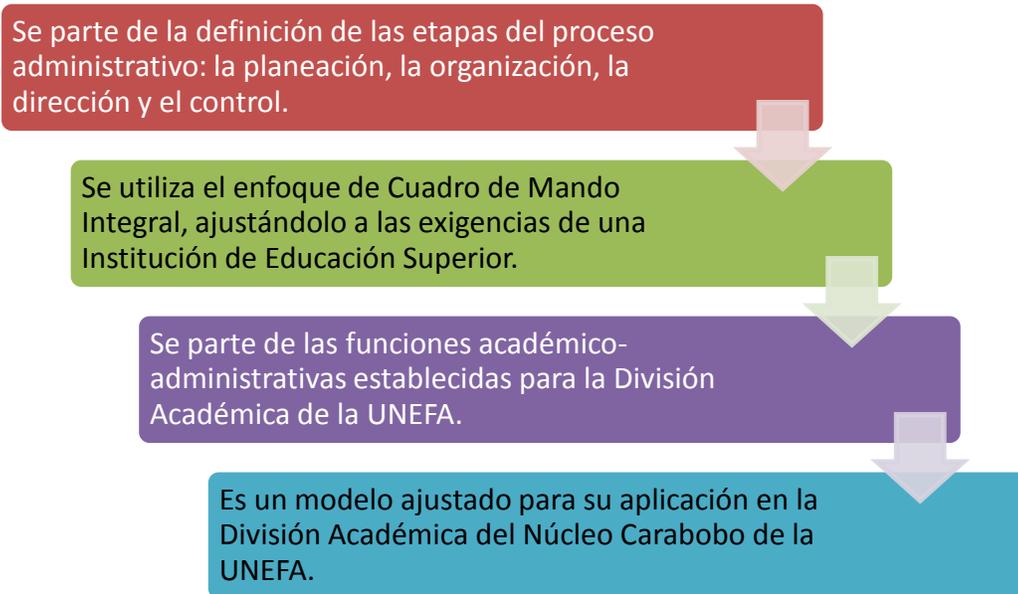
Perspectiva de Procesos Internos: Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización de una empresa. Del éxito de este factor dependen las expectativas de clientes y accionistas. Y por último, el Perspectiva del Aprendizaje Organizacional: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa.

En este sentido, debido a la naturaleza de la División Académica, no necesariamente se crearan indicadores a partir de las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos de aprendizaje y crecimiento; ya que existen áreas estratégicas propias de las instituciones de Educación Superior, conocidas como Docencia, Investigación y Extensión.

Es conveniente resaltar que cada organización con base en su estructura, complejidad, experiencia, procesos y necesidades debe diseñar su propio sistema de control de gestión, que permita adaptarse a la situación actual, optando por las ventajas que cada metodología representa a partir de los modelos existentes; es decir, la aplicación de un determinado enfoque no debe representar una camisa de fuerza al momento de el diseño del mismo, teniendo en cuenta el factor más importante que es adaptar el proceso.

En este sentido, las premisas principales para el desarrollo de la siguiente propuesta son las siguientes:

**Gráfico 10.** Premisas para el desarrollo de la Propuesta



Fuente: Rodríguez (2012)

## Diseño de la Propuesta.

El modelo de control de gestión que se presenta para la División Académica de la UNEFA Núcleo Carabobo, se resumen en el siguiente gráfico:

**Gráfico 11.** Modelo para el diseño de un Control de Gestión Académica-Administrativa para una Institución Universitaria.



Fuente: Palacios (2006)

## **I Etapa:** Identificación y Diagnóstico de la Institución Universitaria.

Esta etapa constituye el primer paso para el diseño del Control de Gestión para la División Académica de la UNEFA Núcleo Carabobo; aquí se desarrollarán tres pasos que se describen a continuación.

- 1. Establecimiento de la identidad de la Institución Universitaria:** Se realiza en términos de lo que quiere lograr la universidad. El fin de este paso es atenuar la variedad del sistema para determinar qué aspectos del medio ambiente son realmente relevante para el control de gestión. Para ello se determinara quienes conforman el macrosistema y microsistema:

### **1.1. Macrosistema:** Esta conformado por la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA)

La **Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana (UNEFA)** es unas instituciones Universitaria de la Fuerza Armada de Venezuela que forma profesionales militares y civiles a nivel superior, actualmente cuenta una matrícula de más de 240.000 estudiantes, la cual la convierte en la primera universidad con más estudiantes de Venezuela.

La UNEFA fue Fundada el 3 de febrero de 1974, por decreto de Rafael Caldera, con el nombre de Instituto Universitario Politécnico de las Fuerzas Armadas Nacionales (IUPFAN), con sede en Maracay, Caracas y Puerto Cabello, luego el 26 de abril de 1999, y esta vez por decreto del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela Hugo Rafael Chávez Frías, se convierte en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada. (UNEFA), pasando de ser tres (03) núcleos a nivel nacional a ochenta y seis (86) sedes; dando respuesta a la inclusión universitaria presente en nuestro país.

Las modalidades educativas que desarrolla son las siguientes:

- Formación universitaria de pregrado: Carreras largas y cortas
- Formación universitaria de Postgrado: Especializaciones, Maestrías y Doctorados.
- Extensión Universitarias: Diplomados, cursos entre otros.

#### **Misión de la UNEFA:**

Formar ciudadanas y ciudadanos, forjando competencias y valores socialistas, mediante la docencia, la investigación y la extensión, para la transformación social, la defensa integral, el desarrollo sostenible y sustentable del país.

#### **Visión de la UNEFA:**

Ser la mejor Universidad pública, abierta al pueblo, productora de conocimiento, de referencia nacional e internacional, forjadora de ciudadanos y ciudadanas con excelencia académica, comprometidos con los valores socialistas, la defensa y el desarrollo integral de la nación, inspirados en el pensamiento bolivariano.

#### **1.2. Microsistema: División Académica del Núcleo Carabobo de la UNEFA.**

La División Académica del Núcleo Carabobo, es una unidad funcional del Núcleo Carabobo, que está conformada por una serie de departamentos, la cual tiene como principal responsabilidad el cumplimiento de las funciones primordiales de la universidad: la docencia y la investigación.

### **2. Desdoblamiento de la complejidad de la UNEFA**

Esta subetapa contribuye a reconocer cuales son aquellas unidades o áreas que pueden ser dentro de sí misma viables dentro de todo el sistema que conforma la universidad. Para ello se elaborará un diagrama en el cual se identifican las unidades autónomas operacionales de la División Académica y que integran otras

unidades autónomas más grandes conformando el todo de la universidad. En este sentido, la UNEFA está dividida en Núcleos en toda la geografía nacional, contando con un total de 86 sedes, en las cuales se llevan a cabo las funciones sustantivas de la universidad: Docencia, Investigación y Extensión.

Dentro de estas 86 sedes, se encuentra el Núcleo Carabobo, el cual cuenta con tres (3) Extensiones:

- Extensión Isabelica.
- Extensión Guacara.
- Extensión Bejuma.

En cuanto a su organización por departamentos, se tiene el Núcleo Carabobo, está conformado de la siguiente manera:

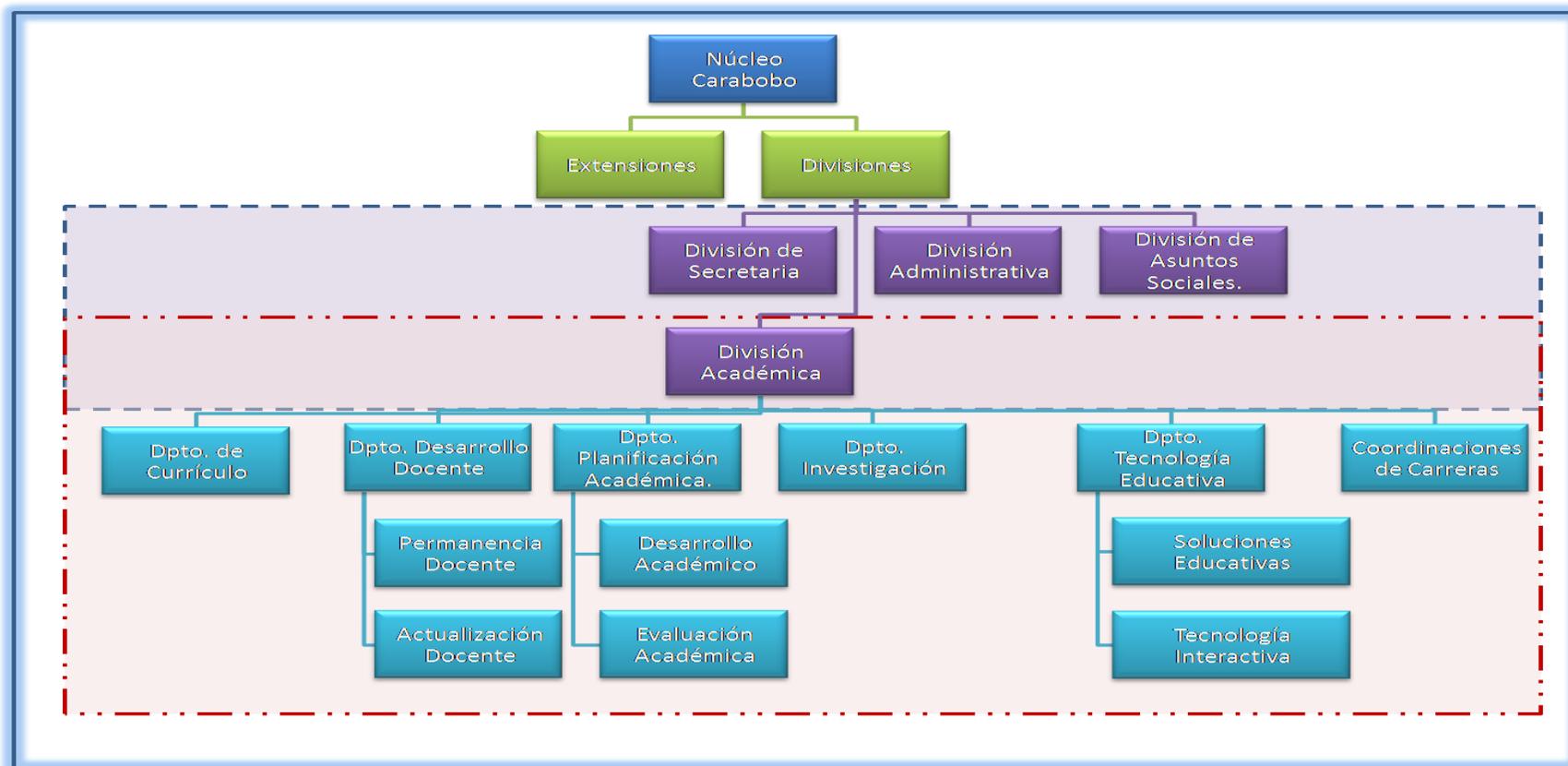
- División Académica.
- División Administrativa.
- División de Asuntos Sociales.
- División de Secretaria.

La División Académica cuenta con cinco (5) departamentos, los cuales se mencionan a continuación:

- Coordinaciones de Carrera.
- Departamento de Investigación
- Departamento de Planificación Académica
- Departamento de Tecnología Educativa
- Departamento de Desarrollo Docente.

Cada departamento cuenta con un equipo de trabajo conformado por personal Administrativo y Docente. La División Académica tiene a su cargo funciones de Docencia, a través de los programas de pregrado y la gestión de investigación con el apoyo del resto de las divisiones que conforman el Núcleo Carabobo. Esta información será mostrada de manera gráfica en el gráfico 12.

**Gráfico 12. Desdoblamiento de la Complejidad de la UNEFA.**



**Fuente: Manual de organización UNEFA (2010).**

3. **Caracterización de la UNEFA** (Declaración de la identidad del área de estudio) por medio de los factores que intervienen y que conforman la sigla TACOME (ver cuadro 14). En esta etapa se determina el proceso de transformación mediante el cual se agrega valor al área y se facilita más adelante la identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE).

**Cuadro 14.** Significado de las Siglas TACOME

SIGLA	SIGNIFICADO	
<b>T</b>	Transformación	¿Qué entrada es transformada en qué salida? (el que hacer de la institución.
<b>A</b>	Actores	Son las Personas que llevan a cabo la transformación o son causantes directas de la misma.
<b>C</b>	Clientes	Son los afectados directamente por la transformación.
<b>O</b>	Dueños	Son aquellos que controlan y son responsables por la Institución.
<b>M</b>	Macrosistema:	Lo constituye el sistema mayor en el cual está inmerso el sistema.
<b>E</b>	Entorno – Ambiente:	Son todas las imposiciones ambientales que no son posibles modificar por el sistema en estudio.

Fuente: Palacios (2006)

En el cuadro 15, se muestra la aplicación de las Siglas TACOME para la declaración de identidad de la División Académica.

**Cuadro 15.** Declaración de la Identidad de la División Académica del Núcleo Carabobo.

SIGLAS	DESCRIPCIÓN
<b>TRANSFORMACIÓN</b>	La División Académica, es una división dependiente del Decanato del Núcleo Carabobo, la cual tiene a su cargo funciones de Docencia, a través de los programas de pregrado y postgrado y la gestión de investigación con el apoyo del resto de las divisiones que conforman el Núcleo.

SIGLAS	DESCRIPCIÓN	
<b>TRANSFORMACIÓN</b>	La División Académica, permite cursar estudios de pregrado en las áreas de Ingeniería, Sociales y Ciencias de la Salud, a estudiantes provenientes de los Colegios públicos y privados del territorio nacional.	
	Los planes de estudios, se encuentran adaptados a las necesidades del país; los mismos son revisados y ajustados continuamente por el comité de currículo de la División Académica.	
	El proceso de Enseñanza-Aprendizaje, se realiza con altos estándares de calidad, con docentes formados en pregrado, maestría y Doctorado.	
	Desde la función de investigación, se desarrollan proyectos destinados a la comunidad y a los sectores productivos del país, promoviendo el desarrollo social, educativo y económico de la región.	
<b>ACTORES</b>	<b>JEFES DE DEPARTAMENTO</b>	Su función principal es Gerenciar su área, recurso humano y tecnológico, planificando los procesos académicos concernientes a su departamentos y haciéndolas cumplir, apuntando siempre al mejoramiento de la función docente, con el fin de garantizar una formación de alta calidad académica.

SIGLAS	DESCRIPCIÓN	
	COORDINADORES DE CARRERA	Gerenciar el proceso de formación profesional del estudiante, velando porque el proceso de enseñanza-aprendizaje que imparten los docentes cumpla con las exigencias del currículo.
	DOCENTES	Son los responsables inmediatos del proceso de enseñanza-aprendizaje, desarrollando las unidades curriculares asignadas en un periodo académico.
CLIENTES	ESTUDIANTES	Personas que optan por las diferentes carreras de pregrado y postgrados que ofrece la UNEFA.
	EMPRESAS E INSTITUCIONES	Entidades dispuestas o colaborar con el logro de los objetivos institucionales propios y los de la División Académica, en las áreas de docencia y de investigación.
	COMUNIDADES ORGANIZADAS	Núcleos de personas de diferentes estratos socioeconómicos, religiosos y culturales, que pretender satisfacer necesidades colectivas a través de los miembros inscritos en la UNEFA.

SIGLAS	DESCRIPCIÓN	
DUEÑOS	DECANO	Promover, planificar, coordinar y evaluar las políticas de la Universidad en esta área, con el propósito de hacer de la Universidad un actor protagónico cooperante en el desarrollo del país, fomentar la integración de la comunidad universitaria y fortalecer la formación integral y la sensibilidad social del estudiante.
	JEFE DE DIVISIÓN ACADÉMICA	La División Académica del Núcleo Carabobo, es una unidad funcional del Núcleo Carabobo, que está conformada por una serie de departamentos, la cual tiene como principal responsabilidad el cumplimiento de las funciones primordiales de la universidad: la docencia y la investigación
DUEÑOS	CONSEJO UNIVERSITARIO	Le compete al Consejo Universitario coordinar, crear, discutir, conocer, resolver y autorizar las labores de enseñanza y de la investigación de las demás actividades académicas de la Universidad.
	RECTOR	Es la máxima autoridad de la UNEFA y el representante legal de esta.

SIGLAS	DESCRIPCIÓN	
MACROSISTEMA	UNEFA	Institución de Educación Superior en la cual está inmersa la División Académica del Núcleo Carabobo.
	MINISTERIO PARA EL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA	Ente del Gobierno Nacional encargado de garantizar la educación superior con criterios de igualdad, equidad, calidad y eficiencia.
ENTORNO AMBIENTE	ESTRUCTURAS INSTITUCIONALES CONFORMADAS PARA LA DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN (UNEFA, CENTROS DE INVESTIGACIÓN, EMPRESAS, SISTEMA EDUCATIVO VENEZOLANO)	Se tienen en cuenta las diferentes estructuras institucionales con sus políticas de trabajo que son consideradas como básicas para cualquier convenio o puesta en marcha a nivel educativo.

Fuente: Rodríguez (2012)

## **II Etapa:** Planeación del Sistema a Controlar.

La planeación del sistema a controlar y el establecimiento de los objetivos estratégicos de la Institución Universitaria se elabora para visualizar lo que se quiere ser, lo que se debe hacer y el responsable de esas acciones. Esta etapa comprende la identificación de las áreas críticas de éxito, los factores críticos de éxito y el establecimiento de los objetivos de la unidad de estudio.

Por consiguiente, se requiere estén claros la visión, políticas y objetivos estratégicos sobre el cual estará soportados el sistema de control de gestión. Para esto es necesario se cumplan las etapas del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control; teniendo en cuenta que la Planeación constituye el inicio del proceso para el control de la gestión. En este sentido, el establecimiento de los objetivos estratégicos está asociado a los indicadores de gestión, relacionados con los aspectos académicos y administrativos, los cuales determinan el nivel de cumplimiento de los mismos.

Para llevar a cabo la planeación estratégica se deben identificar:

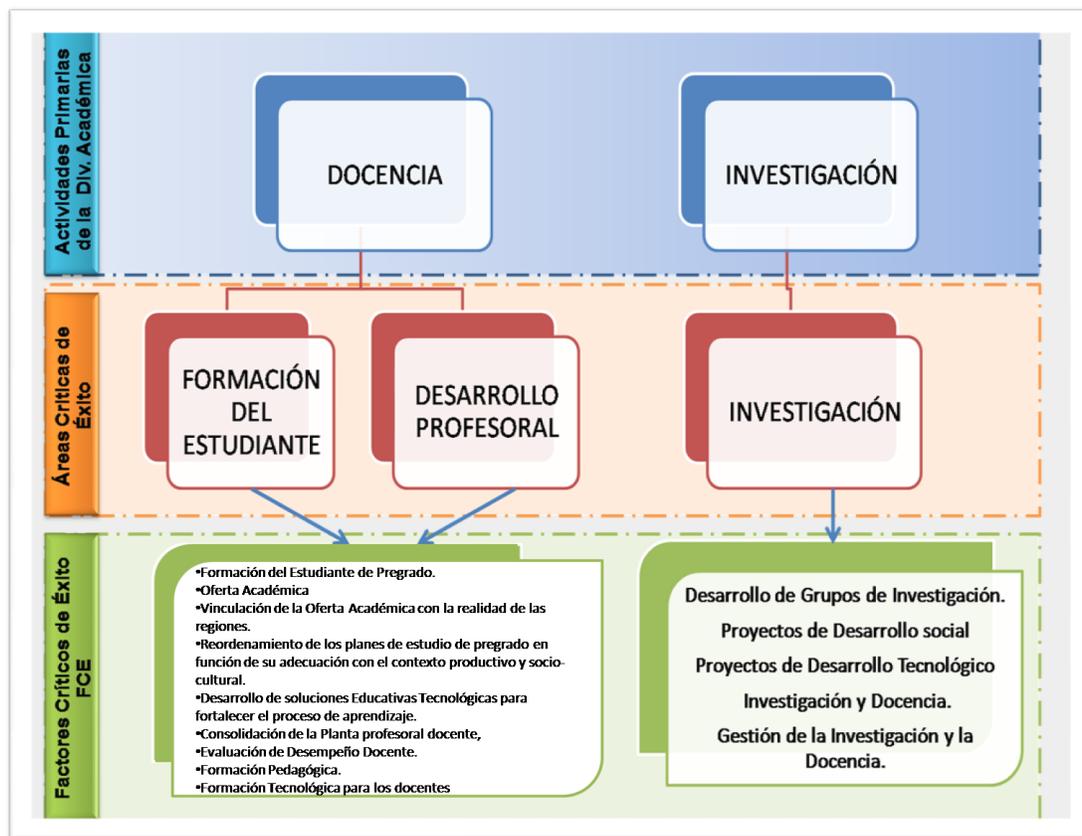
- a. Áreas críticas de éxito (ACE).
- b. Factores críticos de éxito (FCE)
- c. Los Objetivos de la unidad de estudio

a) **Identificación de las áreas críticas de éxito (ACE):** Definen lo que la UNEFA es y apoyan de manera directa su misión. Las ACE están relacionadas con las actividades primarias identificadas con el desdoblamiento de la complejidad. En la División Académica del Núcleo Carabobo de la UNEFA, como unidad académica funcional se identifican las siguientes ACE relacionadas con las funciones primarias:

- **Docencia:** Área de Desarrollo Docente y Área de Formación Estudiantil
- **Investigación:** Área de Investigación.

b) **Identificación de factores críticos de éxito (FCE):** Son los elementos, que teniendo resultados satisfactorios, garantizan un buen desempeño en la División Académica del Núcleo Carabobo de la UNEFA. Es conveniente resaltar que el número de los Factores críticos de éxito (FCE) debe ser limitado teniendo en cuenta que sean los mínimos posibles y los que más ayuden; al mismo tiempo, por cada Factor críticos de éxito (FCE) se identifican variables constitutivas que hacen que dicho factor tenga sentido. A continuación se muestra en el gráfico 13, las Áreas críticas de éxito (ACE) Y los Factores críticos de éxito (FEC) de la División Académica.

**Gráfico 13.** Áreas y Factores Críticos de Éxito.



Fuente: Rodríguez (2012).

**c) Establecimiento de los Objetivos de la Unidad de Estudio.**

Para cumplir con este paso se proceden a formar comisiones de trabajo integradas por todos los actores de los procesos de transformación y organizadas por los Factores críticos de éxito (FCE), teniendo en cuenta las grandes Áreas críticas de éxito (ACE). Estas comisiones tendrán como principal misión la elaboración de los objetivos y estrategias de la Institución a partir del Plan Rector UNEFA, en el cual se encuentran los lineamientos y directrices que establecen las autoridades rectorales con duración de un (01) año.

Por consiguiente, para llevar a cabo el proceso de planeación del sistema a controlar en la División Académica se presenta a continuación el modelo estructural de Planeación Académica de la UNEFA como macrosistema y por consiguiente el modelo estructural de la planeación de la División Académica como sistema en estudio. (Ver gráfico 14).

El Plan Rector marcará las directrices para la realización de la planificación de los Núcleos, el cual servirá como uno de los principales insumos para el establecimiento y adecuación de los objetivos por parte de las comisiones, los cuales constituirán el plan de desarrollo de la División.

Es conveniente resaltar que el producto de las comisiones de trabajo es:

1. El plan de desarrollo estratégico de la División Académica: este es elaborada con un horizonte de un semestre y con base a los lineamientos Rectorales establecidos en el Plan Rector Anual. Para ello es necesario la elaboración de la Matriz FODA preliminar a nivel de la División Académica.

2. El plan de Acción Semestral de los Departamentos Adscritos a la División Académica: aquí se establecen concretamente las acciones y metas a cumplir, con sus responsables directos y dependencias involucradas.

Este conjunto de objetivos, estrategias y metas son la plataforma sobre la que se llevara a cabo el control de gestión.

**Gráfico 14.** Estructura de la Planeación Académica.



Fuente: Rodríguez (2012).

### **III Etapa:** Establecimiento del Sistema de Indicadores Académico – Administrativo.

Los indicadores de gestión deben ser establecidos a través de un proceso de negociación entre los diferentes actores del proceso de transformación (teniendo como base los indicadores educativos establecidos por la OPSU), ya que ellos son los que pueden establecer cual información es relevante medir. Para ello se deben identificar los elementos que hacen posible que cada Factor Crítico de Éxito (FCE) tenga sentido, con los cuales se proponen variables y relaciones, que permitan establecer alarmas o indicadores sobre la eficacia de la gestión.

En este sentido, para lograr lo antes descrito se deben cumplir los siguientes dos (02) pasos:

- **Paso 1: Identificar las variables involucradas en cada Factor Crítico de Éxito:** este paso constituye el principal insumo para el establecimiento del sistema de indicadores. Las mismas deben establecerse con el equipo responsable de cada función dentro de la División Académica. Ver cuadro 16, 17 y 18.

**Cuadro 16.** Variable de la actividad primaria: Docencia – ACE: Formación Estudiantil.

<b>ACTIVIDAD PRIMARIA: DOCENCIA</b>	
<b>ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO: FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE</b>	
<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>VARIABLES DE CONTROL</b>
<b>Formación del Estudiante de Pregrado</b>	Utilización de software educativo.
	Rendimiento Estudiantil.
	Pasantías realizadas por estudiantes de las carreras que dicta el núcleo.
<b>Vinculación de la Oferta Académica con la realidad de las Regiones</b>	Comparar la oferta académica de Educación Superior Regional actual, con la oferta académica de la UNEFA en el Núcleo Carabobo.
<b>Reordenamiento de los planes de estudio de pregrado en función de su adecuación con el contexto socio productivo y socio- cultural</b>	Diseño y matriz curricular de los planes de estudio vigente.
<b>Desarrollo de soluciones Educativas y Tecnológicas para fortalecer el proceso de aprendizaje.</b>	Proyectos educativos para fortalecer el proceso de aprendizaje

Fuente: Rodríguez (2012)

**Cuadro 17.** Variable de la actividad primaria: Docencia – ACE: Formación Profesoral.

<b>ACTIVIDAD PRIMARIA: DOCENCIA</b>	
<b>ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO: DESARROLLO PROFESORAL</b>	
<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>VARIABLES DE CONTROL</b>
<b>Consolidación de la Planta Profesoral Docente</b>	Profesores Ordinarios con título de Especialización.
	Profesores Ordinarios con título de maestría.
	Profesores Ordinarios con título de Doctorado.
	Profesores Contratados a Tiempo Variable.
	Profesores Contratados a Tiempo Variable con título de Especialización.
	Profesores Contratados a Tiempo Variable con título de maestría.
	Profesores Contratados a Tiempo Variable con título de Doctorado.
<b>Formación Pedagógica</b>	Docentes Ordinarios con componente docente
	Docentes contratados a TV con componente docente
<b>Evaluación del Desempeño Docente</b>	Cantidad de Docentes Ordinarios Evaluados.
	Cantidad de Docentes Contratados a Tiempo Variable Evaluados.
<b>Formación Tecnológica</b>	Docentes Ordinarios que participaron en los cursos de Formación Tecnológica.
	Docentes contratados a TV que participaron en los cursos de Formación Tecnológica.
	Cantidad de cursos de formación tecnológica impartidos.

Fuente: Rodríguez (2012)

**Cuadro 18.** Variable de la actividad primaria: Investigación – ACE: Investigación.

<b>ACTIVIDAD PRIMARIA: INVESTIGACIÓN</b>	
<b>ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO: INVESTIGACIÓN</b>	
<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>VARIABLES DE CONTROL</b>
<b>Desarrollo de Grupos de Investigación</b>	Grupos de Investigación
	Estudiantes que participan en actividades investigativas en los grupos de investigación.
	Docentes que participan en actividades investigativas en los grupos de investigación.
<b>Proyectos de Desarrollo Tecnológico, Social y del área técnica de Ingeniería</b>	Trabajos Especiales de grado de las diferentes coordinaciones de carrera que aporten soluciones en el contexto social.
	Informes de Pasantías de las diferentes coordinaciones de carrera que aporten soluciones en el contexto social.
	Trabajos Especiales de grado de las diferentes coordinaciones de carrera que realicen un Desarrollo Tecnológico.
	Informes de Pasantías de las diferentes coordinaciones de carrera que realicen un Desarrollo Tecnológico.
	Trabajos Especiales de grado de las diferentes coordinaciones de carrera que realicen un Desarrollo en alguna área Técnica de Ingeniería
	Informes de Pasantías de las diferentes coordinaciones de carrera que realicen un Desarrollo en alguna área Técnica de Ingeniería.
<b>Investigación y Docencia</b>	Trabajos Especiales de grado tutoriados por profesores de las diferentes coordinaciones de carrera.
<b>Coordinación de eventos nacionales con diversas temáticas: científicas, sociales, humanísticas, económicas y tecnológicas</b>	Eventos de investigación
<b>Formación y Actualización de Investigadores</b>	Capacitación de Investigadores
<b>Producción Intelectual de los Docentes</b>	Publicaciones en Revistas
	Ponencias a nivel Nacional e Internacional

Fuente: Rodríguez (2012)

- **Paso 2: Nombrar los indicadores Académico – Administrativos relacionando las variables identificadas con el grupo de responsables teniendo en cuenta:**
  - Se debe nombrar el indicador de la manera más descriptiva y simple posible: en este sentido, el nombre del indicador debe tener una explicación y relación de las variables identificadas.
  - Definir la forma de cálculo: En caso de ser un indicador cuantitativo representado por un índice, se debe presentar el procedimiento para el cálculo del índice.
  - Establecer un documento guía u hoja de vida del indicador para consultar información de este.
  - Identificar los responsables del proceso del cálculo del indicador de gestión.

Inicialmente se revisaron todos los indicadores propuesto por el Departamento de Inspectoría de la UNEFA, en vista que estos se encuentran definidos por los objetivos establecidos en la Planificación Macro de la universidad “PLAN RECTOR”. En este sentido, con las comisiones conformadas para el proceso de planificación de la División Académica, se procedió a la consolidación de los cuarenta y cinco (45) indicadores que serán usados para el Control de Gestión que se está diseñando.

A continuación se presentan los indicadores resultantes por cada Área Crítica de Éxito:

- ACE: Formación Estudiantil: aquí se desarrollaron ocho (07) indicadores. Ver cuadro 19.
- ACE: Desarrollo Profesoral: aquí se desarrollaron veintitrés (23) indicadores. Ver cuadro 20.
- ACE: Investigación: para esta ACE se desarrollaron quince (15) indicadores. Ver cuadro 21.

## Cuadro 19. Diseño de los indicadores ACE: Formación Estudiantil.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA  
 NACIONAL  
 UNEFA  
 NÚCLEO CARABOBO. EXTENSION ISABELICA

### ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO: FORMACIÓN ESTUDIANTIL

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR			RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN	MECANISMO DE MEDICIÓN
		NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN			
FE01	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DEL ESTUDIANTE DE PREGRADO PARA ADECUAR Y APROVECHAR LAS TIC'S E INCORPORARLAS A SU DESEMPEÑO ACADÉMICO	ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO	ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO=(TOTAL DE ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO/TOTAL ASIGNATURAS EN EL PENSUM ACADÉMICO POR CARRERA)*100	SEMESTRAL	COORDINADOR DE CADA CARRERA	COORDINADOR DE CADA CARRERA	INSTRUMENTO ACADÉMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
FE02	EVALUAR EL RESULTADO DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN PARA MANTENER ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EXCELENCIA EN LAS CARRERAS DE PREGRADO	ESTUDIANTES EN CONDICION DE LISOS	ESTUDIANTES EN CONDICION DE LISOS=(NUMERO DE ESTUDIANTES QUE APROBARON TODAS LAS ASIGNATURAS/NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES POR CARRERA)*100	SEMESTRAL	COORDINADOR DE CADA CARRERA	COORDINADOR DE CADA CARRERA	INSTRUMENTO ACADÉMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
FE03	EVALUAR EL RESULTADO DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN PARA MANTENER ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EXCELENCIA EN LAS CARRERAS DE PREGRADO	ESTUDIANTES EN CONDICION DE REPROBADOS	REPROBADOS= (NUMERO DE ESTUDIANTES QUE REPROBARON AL MENOS UNA (1) ASIGNATURAS/NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES POR CARRERA)*100	SEMESTRAL	COORDINADOR DE CADA CARRERA	COORDINADOR DE CADA CARRERA	INSTRUMENTO ACADÉMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
FE04	DETERMINAR EL PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE OPTA POR LA REALIZACION DE PASANTIAS INDUSTRIALES POR CARRERA	ESTUDIANTES PASANTES	ESTUDIANTES PASANTES= (NUMERO DE ESTUDIANTES QUE HACEN PASANTÍAS / NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES QUE CUMPLIERON CON LA TOTALIDAD DE LA CARGA ACADÉMICA) * 100	SEMESTRAL	COORDINADOR DE CADA CARRERA	COORDINADOR DE CADA CARRERA	INSTRUMENTO ACADÉMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
FE05	VINCULAR LA OFERTA ACADÉMICA CON LA REALIDAD DE LAS REGIONES.	OFERTA ACADÉMICA ÓPTIMA	OFERTA ACADÉMICA ÓPTIMA= (CANTIDAD DE CARRERAS OFERTADAS / CANTIDAD DE CARRERAS NECESARIAS EN LA REGIÓN ) * 100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE CURRÍCULO	DEPARTAMENTO DE CURRÍCULO	ESTABLECER INSTRUMENTO ACADÉMICO DE ESTUDIO DE MERCADO QUE DETERMINE EL NIVEL DE NECESIDAD SOCIAL DE NUESTRAS CARRERAS A LOS FINES DEL ESTADO
FE06	REORDENAR LOS PLANES DE ESTUDIOS DE PREGRADO VIGENTES QUE OFRECE LA EL NÚCLEO CARABOBO, EN FUNCIÓN DE SU CORRESPONDIENTE ADECUACIÓN Y PERTINENCIA RESPECTO A SU VINCULACIÓN CON LOS CAMPOS DE DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL CONTEXTO SOCIO-CULTURAL.	PLANES DE ESTUDIO ACTUALIZADOS	PLANES DE ESTUDIO ACTUALIZADOS=( TOTAL PLANES DE ESTUDIO DE PREGRADO REVISADOS / TOTAL DE PLANES DE ESTUDIO DE PREGRADO EN LA UNEFA NÚCLEO CARABOBO) * 100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE CURRÍCULO	DEPARTAMENTO DE CURRÍCULO	ESTABLECER INSTRUMENTO EVALUACIÓN DONDE SE DETERMINE EL NIVEL DE NECESIDAD SOCIAL VENEZOLANO Y PLASMARLOS EN PLANES DE ESTUDIO A NIVEL REGIONAL
FE07	DESARROLLAR SOLUCIONES EDUCATIVAS TECNOLÓGICAS PARA FORTALECER EL PROCESO DE APRENDIZAJE.	SOLUCIONES EDUCATIVAS ACTIVADAS	SOLUCIONES EDUCATIVAS ACTIVADAS=(CANTIDAD DE SOLUCIONES EDUCATIVAS INCORPORADAS / NUMERO DE SOLUCIONES EDUCATIVAS PLANIFICADAS) * 100	SEMESTRAL	TECNOLOGIA EDUCATIVA	TECNOLOGIA EDUCATIVA	INSTRUMENTO ACADÉMICO Y BASE DE DATOS

Fuente: Rodríguez (2012)

## Cuadro 20. Diseño de los indicadores ACE: Desarrollo Profesoral



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA  
 NACIONAL  
 UNEFA  
 NÚCLEO CARABOBO. EXTENSION ISABELICA

### ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO: DESARROLLO PROFESORAL

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR		RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN	MECANISMO DE MEDICIÓN		
		NOMBRE	FORMULA					
DP01	CONSOLIDAR LA PLANTA PROFESORAL DEL NÚCLEO	PROFESORES ORDINARIOS ESPECIALISTA	PROFESORES ORDINARIOS ESPECIALISTA= NUMERO DE PROFESORES CON TITULO DE ESPECIALISTA/TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	DOCENTES - COORDINADORES	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS	
DP02		PROFESORES ORDINARIOS MAGISTER	PROFESORES ORDINARIOS MAGISTER (O EN PROCESO DE FORMACIÓN)= NUMERO DE PROFESORES CON TITULO DE MAESTRIA/TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	DOCENTES - COORDINADORES	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS	
DP03		PROFESORES ORDINARIOS CON FORMACION DOCTORAL	PROFESORES ORDINARIOS CON FORMACION DOCTORAL =NUMERO DE PROFESORES ORDINARIOS CON FORMACION DOCTORAL (O EN PROCESO DE FORMACIÓN)/TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	DOCENTES - COORDINADORES	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS	
DP04		PROFESORES CONTRATADOS TV ESPECIALISTA	PROFESORES CONTRATADOS TV ESPECIALISTA= NUMERO DE PROFESORES CON TITULO DE ESPECIALISTA/TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	DOCENTES - COORDINADORES	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS	
DP05		PROFESORES CONTRATADOS TV MAGISTER	PROFESORES CONTRATADOS TV MAGISTER (O EN PROCESO DE FORMACIÓN)= NUMERO DE PROFESORES CON TITULO DE MAESTRIA/TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	DOCENTES - COORDINADORES	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS	
DP06		PROFESORES CONTRATADOS TV CON FORMACION DOCTORAL	PROFESORES CONTRATADOS TV CON FORMACION DOCTORAL =NUMERO DE PROFESORES CONTRATADOS TV CON FORMACION DOCTORAL (O EN PROCESO DE FORMACIÓN)/TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	DOCENTES - COORDINADORES	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS	
DP07		ELEVAR EL NIVEL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL CUERPO DOCENTE DEL NÚCLEO CARABOBO	DOCENTES ORDINARIOS CON COMPONENTE DOCENTE	DOCENTE=(CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS CON COMPONENTE DOCENTE/NUMERO DE PROFESORES ORDINARIOS)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	COORDINADORES DE CARRERA	INFORME TECNICO
DP08		DOCENTES CONTRATADOS TV CON COMPONENTE DOCENTE	DOCENTES CONTRATADOS TV CON COMPONENTE DOCENTE=(CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV CON COMPONENTE DOCENTE/NUMERO DE PROFESORES CONTRATADOS TV)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	COORDINADORES DE CARRERA	INFORME TECNICO	
DP09		DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE	DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE = (CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MAYOR O IGUAL A 307 PTS./CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS	
DP10		REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE A LA PLANTA PROFESORAL DEL NÚCLEO CARABOBO	DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS INSATISFACTORIAMENTE	DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS INSATISFACTORIAMENTE = (CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MENOR O IGUAL A 175PTS./CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
DP11		DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO=(CANTIDAD DE DOCENTE ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS	



## ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO: DESARROLLO PROFESORAL

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR			RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN	MECANISMO DE MEDICIÓN
		NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN			
DP12	REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE A LA PLANTA PROFESORAL DEL NÚCLEO CARABOBO	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTIL	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTIL=(CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTIL/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
DP13		DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA=(CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
DP14		DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO=(CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
DP15		DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE	DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE = (CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MAYOR O IGUAL A 307 PTS/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
DP16		DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS INSATISFACTORIAMENTE	DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS INSATISFACTORIAMENTE = (CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MENOR O IGUAL A 175PTS/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
DP17		DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO=(CANTIDAD DE DOCENTE CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
DP18		DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTIL	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTIL=(CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTIL/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
DP19		DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA=(CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS
DP20		DOCENTES CONTRATADOS TV QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	DOCENTES CONTRATADOS TV QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO=(CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACION	INSTRUMENTO ACADEMICO CON GRÁFICOS REPRESENTATIVOS



**ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO: DESARROLLO PROFESORAL**

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN	MECANISMO DE MEDICIÓN
		NOMBRE	FORMULA				
DP21		DOCENTES ORDINARIOS PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA	DOCENTES ORDINARIOS PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA = (CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA/TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)*100	SEMESTRAL	TECNOLOGIA EDUCATIVA	DOCENTES	INFORME TECNICO
DP22	PROMOVER LA FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA A LA PLANTA PROFESORAL DE LA UNIVERSIDAD	DOCENTES CONTRATADOS TV PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA	DOCENTES CONTRATADOS TV PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA = (CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA/TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)*100	SEMESTRAL	TECNOLOGIA EDUCATIVA	DOCENTES	INFORME TECNICO
DP23		CANTIDAD DE CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA IMPARTIDOS	CANTIDAD DE CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA IMPARTIDOS = (CANTIDAD DE CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA IMPARTIDOS / CANTIDAD DE CURSOS DE FORMACIÓN TECNOLOGICA PLANIFICADAS) *100	SEMESTRAL	TECNOLOGIA EDUCATIVA	TECNOLOGIA EDUCATIVA	INFORME TECNICO

Fuente: Rodríguez (2012)

## Cuadro 21. Diseño de los indicadores ACE: Investigación



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA  
 NACIONAL  
**UNEFA**  
 NÚCLEO CARABOBO. EXTENSION ISABELICA

### ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO: INVESTIGACIÓN

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR		RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN	MECANISMO DE MEDICIÓN		
		NOMBRE	FORMULA					
INV01	FOMENTAR LA INVESTIGACIÓN COMO ACTIVIDAD BÁSICA E INSTITUCIONAL DE CRECIMIENTO.	GRUPOS DE INVESTIGACIÓN CREADOS	GRUPOS DE INVESTIGACION CREADOS = (NUMERO DE GRUPOS DE INVESTIGACION CREADOS/NUMERO DE GRUPOS DE INVESTIGACION PROYECTADOS)*100	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION, DOCENTES, ALUMNOS	INFORME ACADEMICO	
INV02		ESTUDIANTES POR CARRERA QUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN	ESTUDIANTES POR CARRERA QUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN=(CANTIDAD DE ESTUDIANTES POR CARRERA QUE ADSCRITOS A LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN/NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES POR CARRERA)*100	SEMESTRAL	COORDINADORES DE CARRERA	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION, ALUMNOS	INFORME ACADEMICO	
INV03		DOCENTES QUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN	DOCENTES QUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN=(CANTIDAD DE DOCENTES QUE ESTAN ADSCRITOS A LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN/NUMERO TOTAL DE DOCENTES)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y DOCENTES	INFORME ACADEMICO	
INV04		T.E.G DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL	T.E.G DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL=CANTIDAD DE T.E.G DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL/NUMERO TOTAL DE TEG DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, COORDINACIONES DE CARRERAS	INFORME ACADEMICO CON REPRESENTACIÓN GRÁFICA	
INV05		FOMENTAR EL DESARROLLO DE TEG QUE DEN RESPUESTAS A PROBLEMATICAS DE LAS AREAS SOCIALES, TECNOLÓGICAS Y TECNICAS DE INGENIERÍA	T.E.G DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO	T.E.G DE LAS CARRERAS DEVINGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO=CANTIDAD DE T.E.G DE LAS CARRERAS DEVINGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO/NUMERO TOTAL DE TEG DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE INGENIERIA)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, COORDINACIONES DE CARRERAS	INFORME ACADEMICO CON REPRESENTACIÓN GRÁFICA
INV06		T.E.G DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERÍA	T.E.G DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA/NUMERO TOTAL DE TEG DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE INGENIERIA)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, COORDINACIONES DE CARRERAS	INFORME ACADEMICO CON REPRESENTACIÓN GRÁFICA	
INV07		PASANTES POR DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES CARRERA QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL	PASANTES DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL=PASANTES DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL/NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES)*100	SEMESTRAL	COORDINADORES DE CARRERA	COORDINACIONES DE CARRERAS	INFORME ACADEMICO CON REPRESENTACIÓN GRÁFICA	
INV08		FOMENTAR EL DESARROLLO DE PASANTIAS EN DONDE LOS ESTUDIANTES REALICEN PROYECTOS EN LAS AREAS SOCIALES, TECNOLÓGICAS Y TECNICAS DE INGENIERÍA	PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO	PASANTES POR CARRERA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO=CANTIDAD DE PASANTES POR CARRERA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO/NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE INGENIERIA)*100	SEMESTRAL	COORDINADORES DE CARRERA	COORDINACIONES DE CARRERAS	INFORME ACADEMICO CON REPRESENTACIÓN GRÁFICA
INV09		PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERÍA	PASANTES POR CARRERA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA/NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE INGENIERIA)*100	SEMESTRAL	COORDINADORES DE CARRERA	COORDINACIONES DE CARRERAS	INFORME ACADEMICO CON REPRESENTACIÓN GRÁFICA	
INV10		FOMENTAR EN LA INTEGRACIÓN DE LOS DOCENTES A LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DESARROLLADOS POR LOS ESTUDIANTES QUE REALIZAN TEG EN LAS DIFERENTES CARRERAS QUE OFERTA EL NÚCLEO.	DOCENTES ORDINARIOS QUE PARTICIPAN COMO TUTOR DE LOS T.E.G	DOCENTES ORDINARIOS QUE PARTICIPAN COMO TUTOR DE LOS T.E.G =(DOCENTES ORDINARIOS QUE PARTICIPAN COMO TUTOR DE LOS T.E.G /NUMERO TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y DOCENTES	INFORME ACADEMICO
INV11			DOCENTES CONTRATADOS TV QUE PARTICIPAN COMO TUTOR DE LOS T.E.G	DOCENTES CONTRATADOS TV QUE PARTICIPAN COMO TUTOR DE LOS T.E.G =(DOCENTES CONTRATADOS TV QUE PARTICIPAN COMO TUTOR DE LOS T.E.G /NUMERO TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y DOCENTES	INFORME ACADEMICO



ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO: INVESTIGACIÓN

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN	MECANISMO DE MEDICIÓN
		NOMBRE	FORMULA				
INV12	PROMOVER LA PARTICIPACIÓN A NIVEL NACIONAL DE TEMÁTICAS EN EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN A TRAVÉS DE LA REALIZACIÓN DE EVENTOS EN DIFERENTES ÁREAS ESTRATÉGICAS	EVENTOS DE INVESTIGACIÓN	EVENTOS DE INVESTIGACIÓN= (NÚMERO DE EVENTOS DE INVESTIGACIÓN REALIZADOS / NÚMERO DE EVENTOS DE INVESTIGACIÓN CONSIDERADOS ) * 100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y COORDINADORES DE CARRERA	INFORME ACADEMICO
INV13	FORMAR Y ACTUALIZAR A INVESTIGADORES, EN FUNCIÓN DE LAS LÍNEAS Y GRUPOS DE INVESTIGACIÓN.	INVESTIGADORES CAPACITADOS	INVESTIGADORES CAPACITADOS= (NÚMERO DE INVESTIGADORES CAPACITADOS O FORMADOS / NÚMERO DE INVESTIGADORES PROGRAMADOS A SER CAPACITADOS) * 100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y COORDINADORES DE CARRERA	INFORME ACADEMICO
INV14	MOTIVAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESORES EN PUBLICACIONES ACADÉMICAS	TRABAJOS PUBLICADOS	TRABAJOS PUBLICADOS= (TOTAL DE EDICIONES IMPRESAS CON TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN ARBITRADOS / TOTAL DE EDICIONES IMPRESAS CON TRABAJOS DE EDICIÓN PROGRAMADAS) * 100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y DOCENTES INVESTIGADORES	INFORME ACADEMICO Y BASE DE DATOS
INV15	MOTIVAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESORES EN PUBLICACIONES ACADÉMICAS	NUMERO DE DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON PONENCIAS EN EVENTOS CIENTIFICOS - ACADÉMICOS	NUMERO DE DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON PONENCIAS EN EVENTOS CIENTIFICOS - ACADÉMICOS=(NUMERO DE DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON PONENCIAS EN EVENTOS CIENTIFICOS - ACADÉMICOS/NUMERO TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)*100	SEMESTRAL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y DOCENTES INVESTIGADORES	INFORME ACADEMICO Y BASE DE DATOS

Fuente: Rodríguez (2012)

#### **IV Etapa: Diseño del Mecanismo de Control.**

Esta etapa del diseño del control de gestión establece los mecanismos de control de los indicadores previamente definidos, permitiendo establecer los valores de las metas en cuanto a:

- **Valor Máximo esperado:** es el valor que el indicador debería reflejar si la División Académica eliminara los límites y desarrollara completamente todos sus recursos. Constituye el mejor valor que la organización puede alcanzar, de acuerdo a los registros históricos; este valor está asociado con la máxima meta (ideal) que se desee alcanzar.
- **Valor Deseado:** es el mejor valor que el indicador puede tomar, teniendo en cuenta el nivel de los recursos y limitaciones actuales de la División Académica. Este valor está asociado con el mejor valor histórico alcanzado por el indicador si se tienen valores históricos; en caso de no tenerlos, este valor refleja el criterio que analice el mejor resultado.
- **Valor Mínimo:** es el valor actual que tiene una variable sin cambios con respecto a un plan inicial y sin mejoras en los recursos disponibles sin estar por debajo de la realidad.

En este sentido es conveniente resaltar que la negociación de los niveles meta de cada indicador debe realizarse con los Jefes de cada Departamento Adscrito a la División Académica, todo ello con el fin de establecer el compromiso de los responsables con el logro de las metas de los indicadores. A continuación se presentan los indicadores resultantes con los respectivos valores esperados como metas:

1. ACE: Formación Estudiantil.: Ver cuadro 22.
2. ACE: Desarrollo Profesorial: Ver cuadro 23.
3. ACE: Investigación: Ver cuadro 24.

**Cuadro 22. Diseño de los Indicadores con metas ACE : Formación Estudiantil.**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA  
 NACIONAL  
 UNEFA

**AREA CRÍTICA DE ÉXITO: FORMACIÓN ESTUDIANTIL**  
 INDICADOR

**NÚCLEO CARABOBO. EXTENSION ISABELICA**  
 METAS DE LOS DEPARTAMENTOS

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	DPTO. TECNOLOGIA EDUCATIVA	DPTO. CURRÍCULO	COORD. ING. CIVIL	COORD. ING. PETROLEO	COORD. ING. TELECOM	COORD. ENF.	COORD. ADM. DESAST	COORD. ECON. SOCIAL	META DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA		
													MINIMA	DESEADA	MAXIMA
FE01	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DEL ESTUDIANTE DE PREGRADO PARA ADECUAR Y APROVECHAR LAS TIC'S E INCORPORARLAS A SU DESEMPEÑO ACADÉMICO	ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO	ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO=(TOTAL DE ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO/TOTAL ASIGNATURAS EN EL PENSUM ACADÉMICO POR CARRERA)*100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	5%	20%
FE02	EVALUAR EL RESULTADO DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN PARA MANTENER ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EXCELENCIA EN LAS CARRERAS DE PREGRADO	ESTUDIANTES EN CONDICION DE LISOS	ESTUDIANTES EN CONDICION DE LISOS+ (NUMERO DE ESTUDIANTES QUE APROBARON TODAS LAS ASIGNATURAS/NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES POR CARRERA)*100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	30%	60%
FE03	EVALUAR EL RESULTADO DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN PARA MANTENER ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EXCELENCIA EN LAS CARRERAS DE PREGRADO	ESTUDIANTES EN CONDICION DE REPROBADOS	ESTUDIANTES EN CONDICION DE REPROBADOS+ (NUMERO DE ESTUDIANTES QUE REPROBARON AL MENOS LINA (1) ASIGNATURAS/NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES POR CARRERA)*100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	5%	25%
FE04	DETERMINAR EL PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE OPTA POR LA REALIZACION DE PASANTIAS INDUSTRIALES POR CARRERA	ESTUDIANTES PASANTES	ESTUDIANTES PASANTES=( NUMERO DE ESTUDIANTES QUE HACEN PASANTIAS / NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES QUE CUMPLIERON CON LA TOTALIDAD DE LA CARGA ACADÉMICA) *100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	45%	45%	45%	45%	NO APLICA	45%	45%	20%	45%
FE05	VINCULAR LA OFERTA ACADÉMICA CON LA REALIDAD DE LAS REGIONES.	OFERTA ACADÉMICA ÓPTIMA	OFERTA ACADÉMICA ÓPTIMA=( CANTIDAD DE CARRERAS OFERTADAS / CANTIDAD DE CARRERAS NECESARIAS EN LA REGION ) * 100	ANUAL	NO APLICA	30%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	20%	30%
FE06	REORDENAR LOS PLANES DE ESTUDIOS DE PREGRADO VIGENTES QUE OFRECE LA UNIVERSIDAD EN EL NÚCLEO CARABOBO, EN FUNCIÓN DE SU CORRESPONDIENTE ADECUACIÓN Y PERTINENCIA RESPECTO A SU VINCULACIÓN CON LOS CAMPOS DE DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL CONTEXTO SOCIO-CULTURAL.	PLANES DE ESTUDIO ACTUALIZADOS	PLANES DE ESTUDIO ACTUALIZADOS=(TOTAL PLANES DE ESTUDIO DE PREGRADO REVISADOS / TOTAL DE PLANES DE ESTUDIO DE PREGRADO EN LA UNEFA NÚCLEO CARABOBO) * 100	SEMESTRAL	NO APLICA	60%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	30%	60%
F07	DESARROLLAR SOLUCIONES EDUCATIVAS TECNOLÓGICAS PARA FORTALECER EL PROCESO DE APRENDIZAJE.	SOLUCIONES EDUCATIVAS ACTIVADAS	SOLUCIONES EDUCATIVAS ACTIVADAS=( CANTIDAD DE SOLUCIONES EDUCATIVAS INCORPORADAS / NUMERO DE SOLUCIONES EDUCATIVAS PLANIFICADAS) * 100	SEMESTRAL	50%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	20%	50%

Fuente: Rodríguez (2012)

## Cuadro 23. Diseño de los Indicadores con metas ACE : Desarrollo Profesional.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL  
**UNEFAN**  
 NÚCLEO CARABOBO. EXTENSION ISABELICA

### AREA CRÍTICA DE ÉXITO: DESARROLLO PROFESORAL

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE	INDICADOR FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	METAS DE LOS DEPARTAMENTOS			METAS DE LA DIVISIÓN			
					DPTO. DESARROLLO DOCENTE	DPTO. TECNOLOGIA EDUCATIVA	DPTO. PLANEACION, CONTROL Y EVALUACION	MINIMA	DESEADA	MAXIMA	
DP01	CONSOLIDAR LA PLANTA PROFESORAL DEL NÚCLEO	PROFESORES ORDINARIOS ESPECIALISTA	PROFESORES ORDINARIOS ESPECIALISTA= NÚMERO DE PROFESORES CON TÍTULO DE ESPECIALISTA/TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS*100	SEMESTRAL	30%	NO APLICA	NO APLICA	20%	30%	60%	
DP02		PROFESORES ORDINARIOS MAGISTER	PROFESORES ORDINARIOS MAGISTER (O EN PROCESO DE FORMACIÓN)= NÚMERO DE PROFESORES CON TÍTULO DE MAESTRÍA/TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS*100	SEMESTRAL	80%	NO APLICA	NO APLICA	40%	80%	100%	
DP03		PROFESORES ORDINARIOS CON FORMACION DOCTORAL	PROFESORES ORDINARIOS CON FORMACION DOCTORAL= NÚMERO DE PROFESORES ORDINARIOS CON FORMACION DOCTORAL (O EN PROCESO DE FORMACIÓN)/TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS*100	SEMESTRAL	10%	NO APLICA	NO APLICA	5%	10%	30%	
DP04		PROFESORES CONTRATADOS TV ESPECIALISTA	PROFESORES CONTRATADOS TV ESPECIALISTA= NÚMERO DE PROFESORES CON TÍTULO DE ESPECIALISTA/TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV*100	SEMESTRAL	15%	NO APLICA	NO APLICA	5%	15%	30%	
DP05		PROFESORES CONTRATADOS TV MAGISTER	PROFESORES CONTRATADOS TV MAGISTER (O EN PROCESO DE FORMACIÓN)= NÚMERO DE PROFESORES CON TÍTULO DE MAESTRÍA/TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV*100	SEMESTRAL	90%	NO APLICA	NO APLICA	40%	90%	100%	
DP06		PROFESORES CONTRATADOS TV CON FORMACION DOCTORAL	PROFESORES CONTRATADOS TV CON FORMACION DOCTORAL= NÚMERO DE PROFESORES CONTRATADOS TV CON FORMACION DOCTORAL (O EN PROCESO DE FORMACIÓN)/TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV*100	SEMESTRAL	20%	NO APLICA	NO APLICA	5%	20%	30%	
DP07		ELEVAR EL NIVEL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL CUERPO DOCENTE DEL NÚCLEO CARABOBO	DOCENTES ORDINARIOS CON COMPONENTE DOCENTE	DOCENTES ORDINARIOS CON COMPONENTE DOCENTE= (CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS CON COMPONENTE DOCENTE)/NÚMERO DE PROFESORES ORDINARIOS*100	SEMESTRAL	70%	NO APLICA	NO APLICA	25%	70%	100%
DP08			DOCENTES CONTRATADOS TV CON COMPONENTE DOCENTE	DOCENTES CONTRATADOS TV CON COMPONENTE DOCENTE= (CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV CON COMPONENTE DOCENTE)/NÚMERO DE PROFESORES CONTRATADOS TV*100	SEMESTRAL	70%	NO APLICA	NO APLICA	25%	70%	100%
DP09		REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DOCENTE A LA PLANTA PROFESORAL DEL NÚCLEO CARABOBO	DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE	DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE= (CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MAYOR O IGUAL A 307 PTS)/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS*100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	90%	50%	90%	100%
DP10			DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS INSATISFACTORIAMENTE	DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS INSATISFACTORIAMENTE= (CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MENOR O IGUAL A 175PTS)/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS*100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	5%	1%	5%	100%
DP11			DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO= (CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO)/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS*100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	85%	50%	85%	100%
DP12		REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DOCENTE A LA PLANTA PROFESORAL DEL NÚCLEO CARABOBO	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTE	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTE= (CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTE)/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS*100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	85%	50%	85%	100%
DP13			DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA= (CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA)/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS*100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	85%	50%	85%	100%



**AREA CRÍTICA DE ÉXITO: DESARROLLO PROFESORAL**

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE	INDICADOR FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION	METAS DE LOS DEPARTAMENTOS			METAS DE LA DIVISION		
					DPTO. DESARROLLO DOCENTE	DPTO. TECNOLOGIA EDUCATIVA	DPTO. PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	MINIMA	DESEADA	MAXIMA
DP14		DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO	DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO=(CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)/100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	85%	50%	85%	100%
DP15		DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE	DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE = (CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MAYOR O IGUAL A 307 PTS/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	85%	50%	85%	100%
DP16	REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DOCENTE A LA PLANTA PROFESORAL DEL NUCLEO CARABOBO	DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS INSATISFACTORIAMENTE	DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS INSATISFACTORIAMENTE = (CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MENOR O IGUAL A 175PTS-CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	5%	1%	5%	10%
DP17		DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO=CANTIDAD DE DOCENTE CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	85%	50%	85%	100%
DP18	Realizar el proceso de Evaluación de Desempeño Docente a la Planta Profesional del Nucleo Carabobo	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTIL	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTIL=(CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTIL/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	85%	50%	85%	100%
DP19		DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA=(CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICO EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA/CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	85%	50%	85%	100%
DP20		DOCENTES CONTRATADOS TV QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO	DOCENTES CONTRATADOS TV QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO=(CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)/100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	85%	50%	85%	100%
DP21	Promover la formación y actualización Tecnológica a la planta profesoral de la universidad	DOCENTES ORDINARIOS PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLÓGICA	DOCENTES ORDINARIOS PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLÓGICA = (CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLÓGICA/TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)*100	SEMESTRAL	NO APLICA	70%	NO APLICA	30%	70%	100%
DP22		DOCENTES CONTRATADOS TV PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLÓGICA	DOCENTES CONTRATADOS TV PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLÓGICA = (CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLÓGICA/TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV)*100	SEMESTRAL	NO APLICA	50%	NO APLICA	25%	50%	100%
DP23		CANTIDAD DE CURSOS DE FORMACION TECNOLÓGICA IMPARTIDOS	CANTIDAD DE CURSOS DE FORMACION TECNOLÓGICA IMPARTIDOS = (CANTIDAD DE CURSOS DE FORMACION TECNOLÓGICA IMPARTIDOS / CANTIDAD DE CURSOS DE FORMACION TECNOLÓGICA PLANIFICADAS) *100	SEMESTRAL	NO APLICA	70%	NO APLICA	50%	70%	100%

Fuente: Rodríguez (2012)

**Cuadro 24. Diseño de los Indicadores con metas ACE : Investigación.**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL  
 U N E F A N  
 NÚCLEO CARABOBO. EXTENSION ISABELICA

**AREA CRÍTICA DE ÉXITO: INVESTIGACIÓN**

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	DPTO DE INVESTIGACION	COORDINACION ING. CIVIL	COORDINACION ING. PETROLEO	COORDINACION ING. PETROQUIMICA	COORDINACION ING. TELECOM	COORDINACION DE ENFERMERIA	COORDINACION DE ADM. DESASTRES	COORDINACION DE ECONOMIA SOCIAL	MINIMA	DESEADA	MAXIMA
INV01		GRUPOS DE INVESTIGACION CREADOS	GRUPOS DE INVESTIGACION CREADOS = (NUMERO DE GRUPOS DE INVESTIGACION CREADOS/NUMERO DE GRUPOS DE INVESTIGACION PROYECTADOS)*100	SEMESTRAL	50%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	30%	50%	100%
INV02	FOMENTAR LA INVESTIGACION COMO ACTIVIDAD BASICA E INSTITUCIONAL DE CRECIMIENTO.	ESTUDIANTES POR CARRERA QUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACION	ESTUDIANTES POR CARRERAQUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACION=(CANTIDAD DE ESTUDIANTES POR CARRERAQUE ADSCRITOS A LOS GRUPOS DE INVESTIGACION/NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTESPOR CARRERA)*100	SEMESTRAL	NO APLICA	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	5%	15%	20%
INV03		DOCENTES QUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACION	DOCENTES QUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACION=(CANTIDAD DE DOCENTES QUE ESTAN ADSCRITOS A LOS GRUPOS DE INVESTIGACION/NUMERO TOTAL DE DOCENTES)*100	SEMESTRAL	20%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	10%	20%	30%
INV04		T.E.G DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL	T.E.G DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL= CANTIDAD DE T.E.G DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL/NUMERO TOTAL DE TEG DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES)*100	SEMESTRAL	80%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	60%	80%	100%
INV05	FOMENTAR EL DESARROLLO DE TEG QUE DEN RESPUESTAS A PROBLEMATICAS DE LAS AREAS SOCIALES, TECNOLOGICAS Y TECNICAS DE INGENIERIA	T.E.G DE LAS CARRERAS DE INGENIERIAQUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO	T.E.G DE LAS CARRERAS DEVINGENIERIAQUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO=CANTIDAD DE T.E.G DE LAS CARRERAS DEVINGENIERIAQUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO/NUMERO TOTAL DE TEG DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE INGENIERIA)*100	SEMESTRAL	50%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	35%	50%	65%
INV06		T.E.G DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA	T.E.G DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA=CANTIDAD DE T.E.G DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA/NUMERO TOTAL DE TEG DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE INGENIERIA)*100	SEMESTRAL	60%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	40%	60%	100%



## ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO: INVESTIGACIÓN

CODIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	DPTO DE INVESTIGACION	COORDINACIÓN N ING. CIVIL	COORDINACIÓN ING. PETRÓLEO	COORDINACIÓN ING. PETROQUÍMICA	COORDINACIÓN ING. TELECOM	COORDINACIÓN DE ENFERMERIA	COORDINACIÓN DE ADM. DESASTRES	COORDINACIÓN DE ECONOMIA SOCIAL	MINIMA	DESEADA	MAXIMA
NV07	I	PASANTES POR DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES CARRERA QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL	PASANTES DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL-PASANTES DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL/NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES)*100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	85%	85%	60%	85%	100%
NV08	I	FOMENTAR EL DESARROLLO DE PASANTIAS EN DONDE LOS ESTUDIANTES REALIZEN PROYECTOS EN LAS AREAS SOCIALES, TECNOLÓGICAS Y TECNICAS DE INGENIERIA	PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO=CANTIDAD DE PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO/NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADO EN LAS CARRERAS DE INGENIERIA)*100	SEMESTRAL	NO APLICA	35%	35%	35%	35%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	15%	35%	100%
NV09	I	PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA	PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA-CANTIDAD DE PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA/NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE INGENIERIA)*100	SEMESTRAL	NO APLICA	65%	65%	65%	65%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	35%	65%	100%
NV10	I	FOMENTAR EN LA INTEGRACIÓN DE LOS DOCENTES A LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DESARROLLADOS POR LOS ESTUDIANTES QUE REALIZAN TEG EN LAS DIFERENTES CARRERAS QUE OFERTA EL NÚCLEO. FOMENTAR EL DESARROLLO DE PASANTIAS EN DONDE LOS ESTUDIANTES REALIZEN PROYECTOS EN LAS AREAS SOCIALES, TECNOLÓGICAS Y TECNICAS DE INGENIERIA	DOCENTES ORDINARIOS QUE PARTICIPAN COMO TUTOR DE LOS T.E.G	SEMESTRAL	80%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	60%	80%	100%
NV11	I	DOCENTES CONTRATADOS TV QUE PARTICIPAN COMO TUTOR DE LOS T.E.G	DOCENTES CONTRATADOS TV QUE PARTICIPAN COMO TUTOR DE LOS T.E.G = (DOCENTES CONTRATADOS TV QUE PARTICIPAN COMO TUTOR DE LOS T.E.G / NUMERO TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS)*100	SEMESTRAL	50%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	20%	50%	100%
NV07	I	PASANTES POR DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES CARRERA QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL	PASANTES DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL-PASANTES DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL/NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADOS EN LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES)*100	SEMESTRAL	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	85%	85%	60%	85%	100%



### AREA CRÍTICA DE ÉXITO: INVESTIGACIÓN

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	DPTO DE INVESTIGACION	COORDINACIÓN ING. CIVIL	COORDINACIÓN ING. PETRÓLEO	COORDINACIÓN ING. PETROQUÍMICA	COORDINACIÓN ING. TELECOM	COORDINACIÓN DE ENFERMERÍA	COORDINACIÓN DE ADM. DESASTRES	COORDINACIÓN DE ECONOMÍA SOCIAL	MINIMA	DESEADA	MAXIMA
		NOMBRE	FORMULA												
INV12	Promover la participación a nivel nacional de temáticas en el área de investigación a través de la realización de eventos en diferentes áreas estratégicas	EVENTOS DE INVESTIGACIÓN	EVENTOS DE INVESTIGACIÓN= (NÚMERO DE EVENTOS DE INVESTIGACIÓN REALIZADOS / NÚMERO DE EVENTOS DE INVESTIGACIÓN CONSIDERADOS) * 100	SEMESTRAL	60%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	30%	60%	100%
INV13	Formar y actualizar a investigadores, en función de las líneas y grupos de investigación.	INVESTIGADORES CAPACITADOS	INVESTIGADORES CAPACITADOS= (NÚMERO DE INVESTIGADORES CAPACITADOS O FORMADOS / NÚMERO DE INVESTIGADORES PROGRAMADOS A SER CAPACITADOS) * 100	SEMESTRAL	70%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	35%	70%	100%
INV14	Motivar la participación de los profesores en publicaciones académicas	TRABAJO PUBLICADOS	TRABAJO PUBLICADOS= (TOTAL DE EDICIONES IMPRESAS CON TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN ARBITRADOS / TOTAL DE EDICIONES IMPRESAS CON TRABAJOS DE EDICIÓN PROGRAMADAS) * 100	SEMESTRAL	50%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	25%	50%	100%
INV15		NUMERO DE DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON PONENCIAS EN EVENTOS CIENTIFICOS-ACADEMICOS	NUMERO DE DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON PONENCIAS EN EVENTOS CIENTIFICOS-ACADEMICOS= (NUMERO DE DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON PONENCIAS EN EVENTOS CIENTIFICOS-ACADEMICOS / NUMERO TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS) * 100	ANUAL	20%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	5%	20%	60%
INV12	Promover la participación a nivel nacional de temáticas en el área de investigación a través de la realización de eventos en diferentes áreas estratégicas	EVENTOS DE INVESTIGACIÓN	EVENTOS DE INVESTIGACIÓN= (NÚMERO DE EVENTOS DE INVESTIGACIÓN REALIZADOS / NÚMERO DE EVENTOS DE INVESTIGACIÓN CONSIDERADOS) * 100	SEMESTRAL	60%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	30%	60%	100%
INV13	Formar y actualizar a investigadores, en función de las líneas y grupos de investigación.	INVESTIGADORES CAPACITADOS	INVESTIGADORES CAPACITADOS= (NÚMERO DE INVESTIGADORES CAPACITADOS O FORMADOS / NÚMERO DE INVESTIGADORES PROGRAMADOS A SER CAPACITADOS) * 100	SEMESTRAL	70%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	35%	70%	100%

Fuente: Rodríguez (2012)

## **V Etapa: Diseño de una Herramienta Automatizada para el Control de los Indicadores.**

En esta etapa se especifican los recursos necesarios para el diseño de la herramienta informática bajo el software Microsoft Excel, con la finalidad del seguimiento y monitoreo de las metas establecidas en los indicadores de gestión diseñados previamente. De igual manera, la herramienta tecnológica servirá como mecanismo de recolección de información y retroalimentación a todos los departamentos adscritos a la División Académica.

Para el diseño de la herramienta tecnológica se requiere en primera instancia establecer la forma mediante la cual se mostrará de manera visual el logro o no de las metas establecidas. En este sentido, se utilizará un mecanismo de señales de alarma con base a semaforizaciones, estableciendo cuatro (4) colores que indicarán lo siguiente:

- **Rojo:** color establecido si el indicador de logro de la División Académica es menor a la meta mínima establecida.
- **Amarillo:** color establecido si el indicador de logro de la División Académica se encuentra en el rango de los valores de la meta mínima y la meta deseada.
- **Verde:** color establecido si el indicador de logro de la División Académica se encuentra entre la meta deseada y meta máxima.
- **Azul:** color establecido si el indicador de logro de la División Académica supera las expectativas establecidas en la meta máxima.

De igual manera se debe establecer las variables que definirán la herramienta tecnológica, las cuales serán mostradas en el cuadro 24, que se muestra a continuación.

**Cuadro 25.** Declaración de Variables para el diseño de la Herramienta Tecnológica.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
<b>Indicadores de Evaluación</b>	Variables de control con la que se espera medir el logro de los objetivos de la División Académica.
<b>Objetivo Especifico – Plan de Desarrollo</b>	Propósito o meta a cumplir por la División Académica en el marco de su planificación la cual debe ser medible a través de un indicador y debe redactarse iniciando con un verbo en infinitivo.
<b>Formula</b>	Expresión que presenta el cálculo matemático realizado para obtener el valor del indicador.
<b>Meta</b>	Es el valor que se espera alcanzar para el indicador en un determinado periodo de tiempo.
	<b>Meta Máxima:</b> es el valor que el indicador debería reflejar si la División Académica eliminara los límites y desarrollara completamente todos sus recursos. Constituye el mejor valor que la organización puede alcanzar, de acuerdo a los registros históricos; este valor está asociado con la máxima meta (ideal) que se desee alcanzar.
	<b>Meta Deseada:</b> es el mejor valor que el indicador puede tomar, teniendo en cuenta el nivel de los recursos y limitaciones actuales de la División Académica. Este valor está asociado con el mejor valor histórico alcanzado por el indicador si se tienen valores históricos; en caso de no tenerlos, este valor refleja el criterio que analice el mejor resultado.
	<b>Meta Mínima:</b> es el valor actual que tiene una variable sin cambios con respecto a un plan inicial y sin mejoras en los recursos disponibles sin estar por debajo de la realidad.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
<b>Límite inferior del rango de semaforización</b>	Es la razón entre la meta mínima y la meta deseada
<b>Límite superior del rango de semaforización</b>	Es la razón entre la meta máxima y la meta deseada
<b>Colores para la Semaforización</b>	<b>Rojo:</b> color establecido si el indicador de logro de la División Académica es menor a la meta mínima establecida.
	<b>Amarillo:</b> color establecido si el indicador de logro de la División Académica se encuentra en el rango de los valores de la meta mínima y la meta deseada.
	<b>Verde:</b> color establecido si el indicador de logro de la División Académica se encuentra entre la meta deseada y meta máxima.
<b>Frecuencia de Medición</b>	Indica la periodicidad con la cual se debe medir el indicador
<b>Frecuencia de Seguimiento</b>	Indica la periodicidad con la cual se reúnen las mediciones para verificar la tendencia del indicador: Semanal, mensual, anual, entre otros.
<b>Responsable</b>	Es la persona encargada de realizar la evaluación del indicador.
<b>Fuente de Información</b>	Son aquellas áreas en las cuales se encuentra la información necesaria para realizar la evaluación del indicador de acuerdo con las variables establecidas para el cálculo del mismo.

Fuente: Rodríguez (2012)

Luego de la definición de las variables, se presenta el desarrollo de la herramienta tecnológica, la cual tienen las siguientes especificaciones técnicas:

- Está diseñado en Excel.
- Sirve para el seguimiento de las metas semestrales de la División Académica.
- Está dividido en trece (13) módulos; en el que cada uno se encuentra asignado a los Departamentos que hacen vida en la División Académica.
- Para iniciar el proceso de carga de datos por los diferentes departamentos involucrados, el Jefe del Departamento de División Académica debe establecer parámetros que servirán de base para los cálculos futuros del logro de las metas de dichos departamentos.
- En cada módulo por departamento, se tienen tres secciones:
  1. **Identificación del Responsable del Departamento.**
  2. **Registro de Datos:** en esta parte el usuario o responsable de cada departamento debe introducir parámetros numéricos en cuanto al cumplimiento de las metas por cada indicador.
  3. **Cuadro de Mando Integral por Departamento:** Aquí cada departamento podrá observar el logro de sus metas a través de un mecanismo de semaforización, el cual indica con color rojo si no alcanzo la meta mínima, con amarillo si alcanzó la mínima pero aun no ha alcanzado la deseada y por última con color verde si alcanzo la meta deseada y está en vía de alcanzar la meta máxima o ya la alcanzó.
- En el módulo de la División Académica, el usuario podrá a través del botón llamado CMI TOTAL, visualizar el control de gestión de toda la División.

A continuación se muestran en detalle la herramienta tecnológica diseñada, compuesta de trece (13) módulos; en el que cada uno se encuentra asignado a los Departamentos que hacen vida en la División Académica.

Gráfico 15. Pantalla de Inicio.



Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 15, representa la pantalla de Bienvenida a la Herramienta Tecnológica diseñada para el control de gestión.

Gráfico 16. Pantalla: Información General



Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 16, representa la pantalla Información General, en la que el usuario debe identificarse haciendo clic en el botón que hace mención al departamento al que pertenece.

**Gráfico 17. Pantalla: Parámetros del Sistema de Control de Gestión.**

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA NÚCLEO CARABOBO					
INSTRUCCIONES GENERALES					PERIODO ACADÉMICO
Estimado Jefe de División Académica, le damos la más cordial bienvenida a la herramienta tecnológica que permite automatizar el <b>Proceso de Control de Gestión</b> de su División.			Para dar inicio a este proceso usted debe establecer algunos parámetros que permiten garantizar la exactitud de la información de los departamentos adscritos a su División.		1-2012
PARÁMETROS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN					
INFORMACIÓN DE LOS		INFORMACIÓN DE LOS DOCENTES			
CANTIDAD DE ESTUDIANTES		DOCENTES ORDINARIOS FIJOS		DOCENTES CONTRATADOS TCV	
Civil:		Civil:		Civil:	
Petroleo		Petroleo		Petroleo	
Petroquímica		Petroquímica		Petroquímica	
Telecom		Telecom		Telecom	
Enfermería		Enfermería		Enfermería	
Desastres		Desastres		Desastres	
Economía		Economía		Economía	
Total de Estudiantes Inscritos:		Total de Docentes Ordinarios Fijos		Total de Docentes Contratados TCV	

Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 17, representa la pantalla en la que el usuario “Jefe Académico” debe establecer los parámetros principales del Sistema de Control de Gestión; tales como: en primera instancia el Periodo Académico, luego proporcionar la información de la cantidad de estudiantes, docentes ordinarios y contratados a tiempo variable.

**Gráfico 18.** Pantalla: Departamento de Currículo.



Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 18, representa la pantalla en la que el usuario “Departamento de Currículo” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable del departamento, seguidamente registra los valores de los indicadores resultantes, luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

Gráfico 19. Pantalla: Departamento de Planificación

RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO:		PETRA LOPEZ		PERIODO ACADÉMICO:		1-2012	
INFORMACIÓN RELEVANTE							
Bienvenidos a la Herramienta Tecnológica que permitirá automatizar la información relevante a su departamento para la consolidación del Control de Gestión de la División Académica de la UNEFA Núcleo Carabobo.				Agradecemos seguir las instrucciones para el correcto uso de esta herramienta y consignar a la División Académica los Informes Técnicos que den soporte a esta información.			
REGISTRO DE LOS DATOS							
<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP09	<b>DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE</b>	5	<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP10	<b>DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS</b>	1
<b>CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MAYOR O IGUAL A</b>	393	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS</b>	393	<b>CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MENOR O IGUAL</b>	393	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS</b>	393
<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP11	<b>DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO</b>	2	<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP12	<b>DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	6
<b>CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO</b>	393	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS</b>	393	<b>CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ENCUESTA</b>	4	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS</b>	393
<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP13	<b>DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	5	<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP14	<b>DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	6
<b>CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	393	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS</b>	393	<b>CANTIDAD DE DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	393	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES ORDINARIOS</b>	393
<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP15	<b>DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE</b>	420	<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP16	<b>DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS</b>	16
<b>CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MAYOR O IGUAL A</b>	449	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV</b>	449	<b>CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS CON PUNTAJE TOTAL MENOR O</b>	449	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV</b>	449
<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP17	<b>DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO</b>	453	<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP18	<b>DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ENCUESTA</b>	123
<b>CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO</b>	449	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV</b>	449	<b>CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO</b>	449	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV</b>	449
<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP19	<b>DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	345	<b>CODIGO INDICADOR:</b>	DP20	<b>DOCENTES CONTRATADOS TV QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	149
<b>CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO</b>	449	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV</b>	449	<b>CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO</b>	449	<b>CANTIDAD TOTAL DE DOCENTES CONTRATADOS TV</b>	449

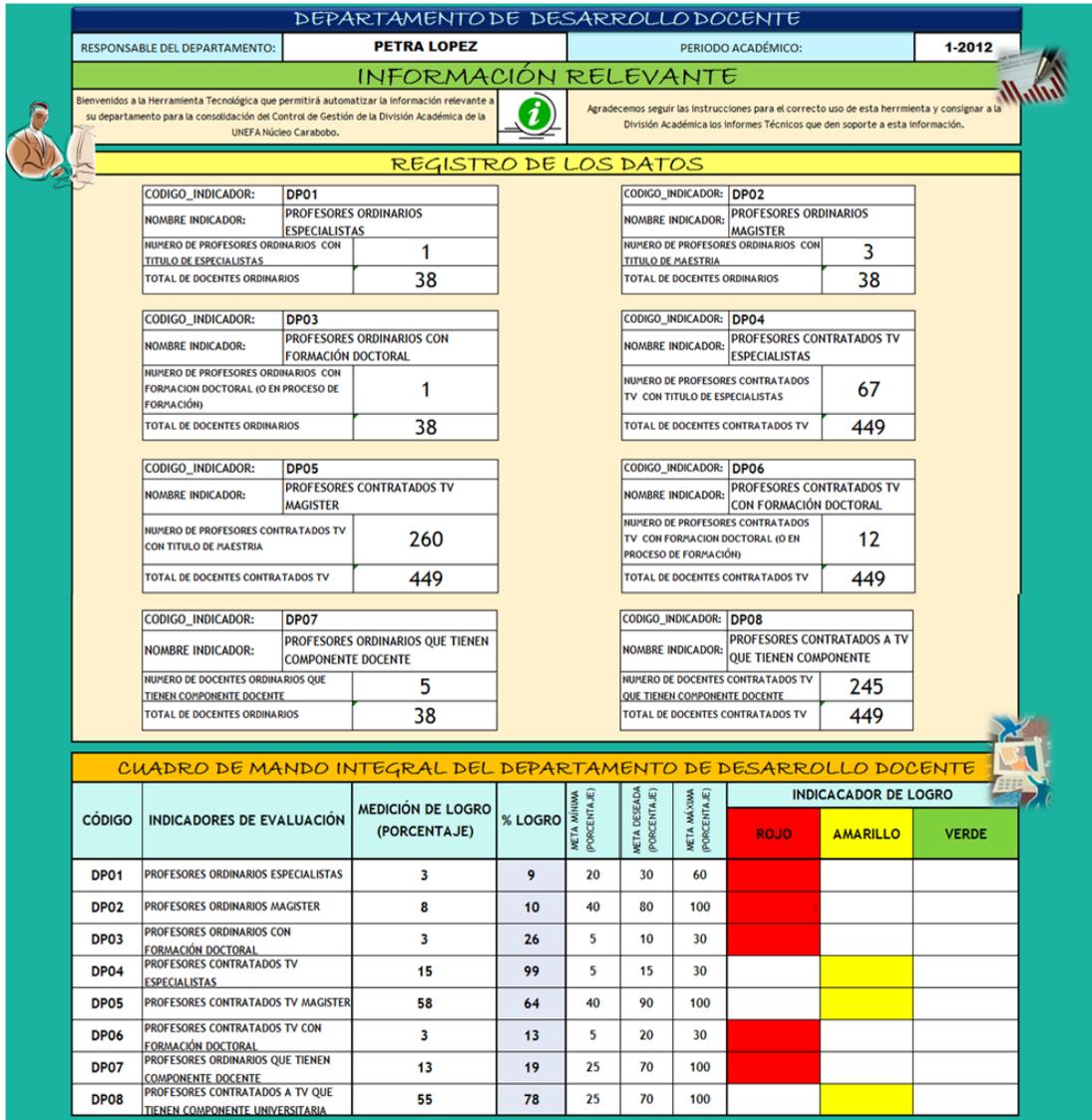
  

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN									
CÓDIGO	INDICADORES DE EVALUACIÓN	MEDICIÓN DE LOGRO (PORCENTAJE)	% LOGRO	META MÍNIMA (PORCENTAJE)	META MÁXIMA (PORCENTAJE)	INDICADOR DE LOGRO			
						ROJO	AMARILLO	VERDE	
DP09	DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE	1	1	50	90	100			
DP10	DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS	0	5	1	5	10			
DP11	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO	1	1	50	85	100			
DP12	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO	1	1	50	85	100			
DP13	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA	1	1	50	85	100			
DP14	DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	2	2	50	85	100			
DP15	DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE	94	110	50	85	100			
DP16	DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS	4	71	1	5	10			
DP17	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO	101	119	50	85	100			
DP18	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ENCUESTA	27	32	50	85	100			
DP19	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA	77	90	50	85	100			
DP20	DOCENTES CONTRATADOS TV QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	33	39	50	85	100			

Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 19, representa la pantalla en la que el usuario “Departamento de Planificación” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable del departamento, seguidamente registra los valores de los indicadores resultantes, luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

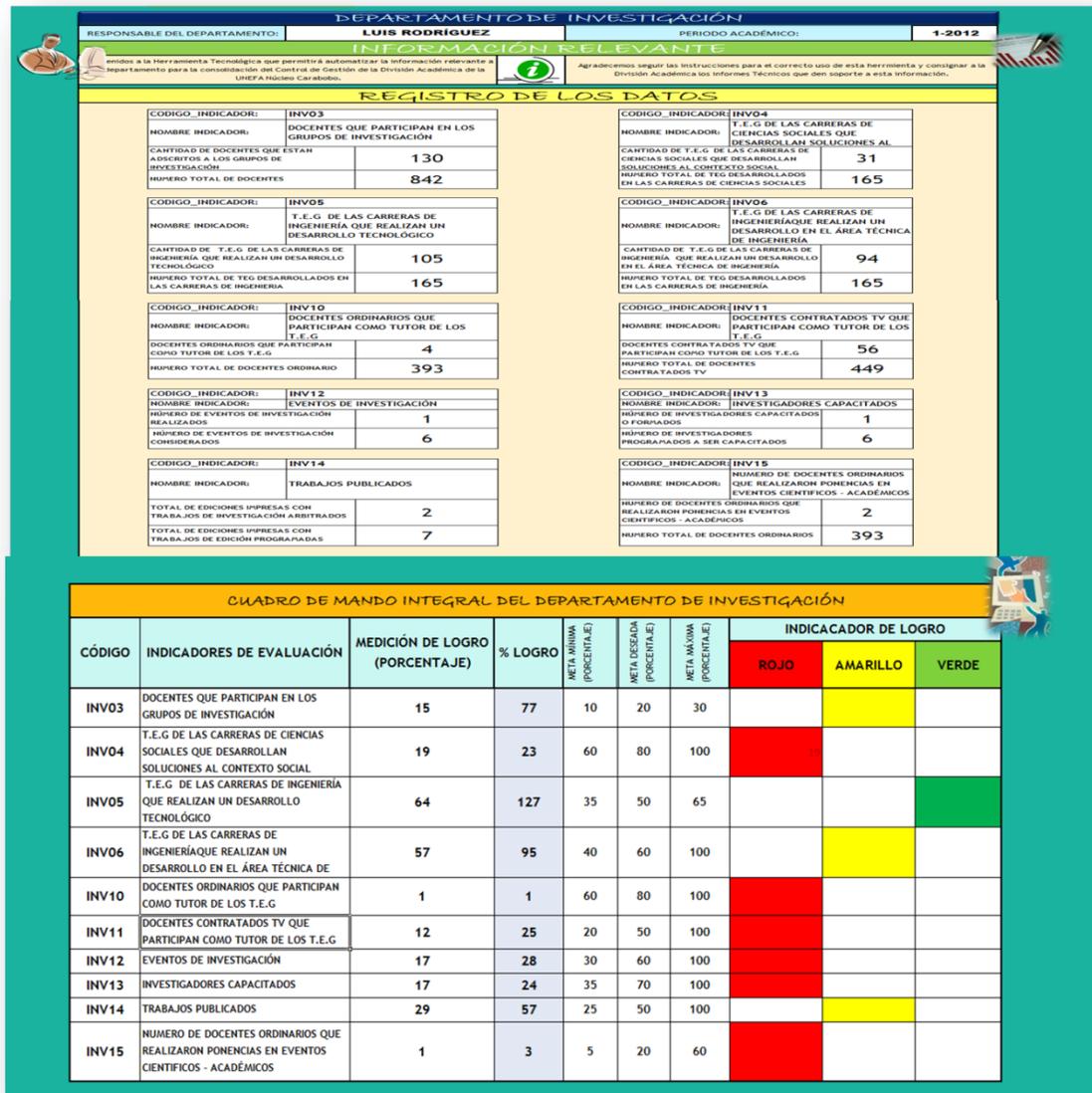
Gráfico 20. Pantalla: Departamento de Desarrollo Docente



Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 20, representa la pantalla en la que el usuario “Departamento de Desarrollo Docente” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable del departamento, seguidamente registra los valores de los indicadores resultantes, luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

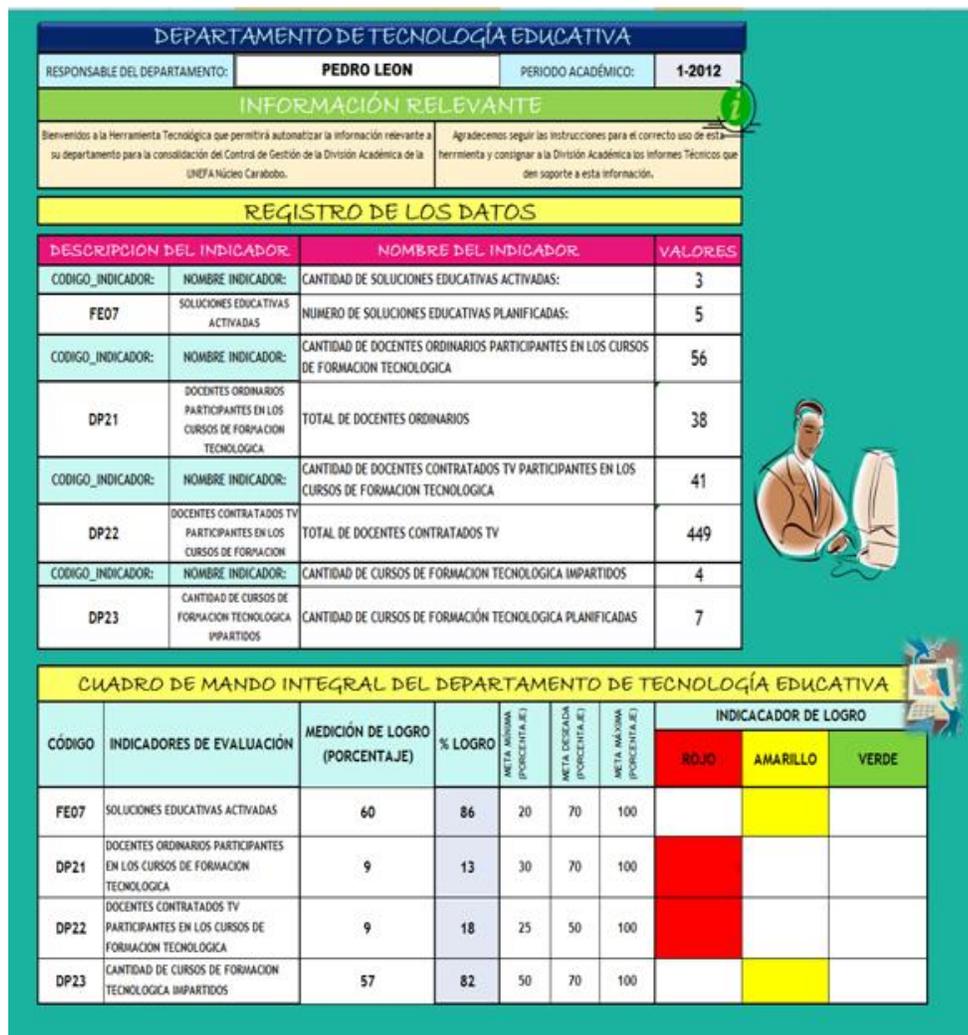
Gráfico 21. Pantalla: Departamento de Investigación



Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 21, representa la pantalla en la que el usuario “Departamento de Investigación” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable del departamento, seguidamente registra los valores de los indicadores resultantes luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

Gráfico 22. Pantalla: Departamento de Tecnología Educativa



Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 22, representa la pantalla en la que el usuario “Departamento de Tecnología Educativa” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable del departamento, seguidamente registra los valores de los indicadores resultantes luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

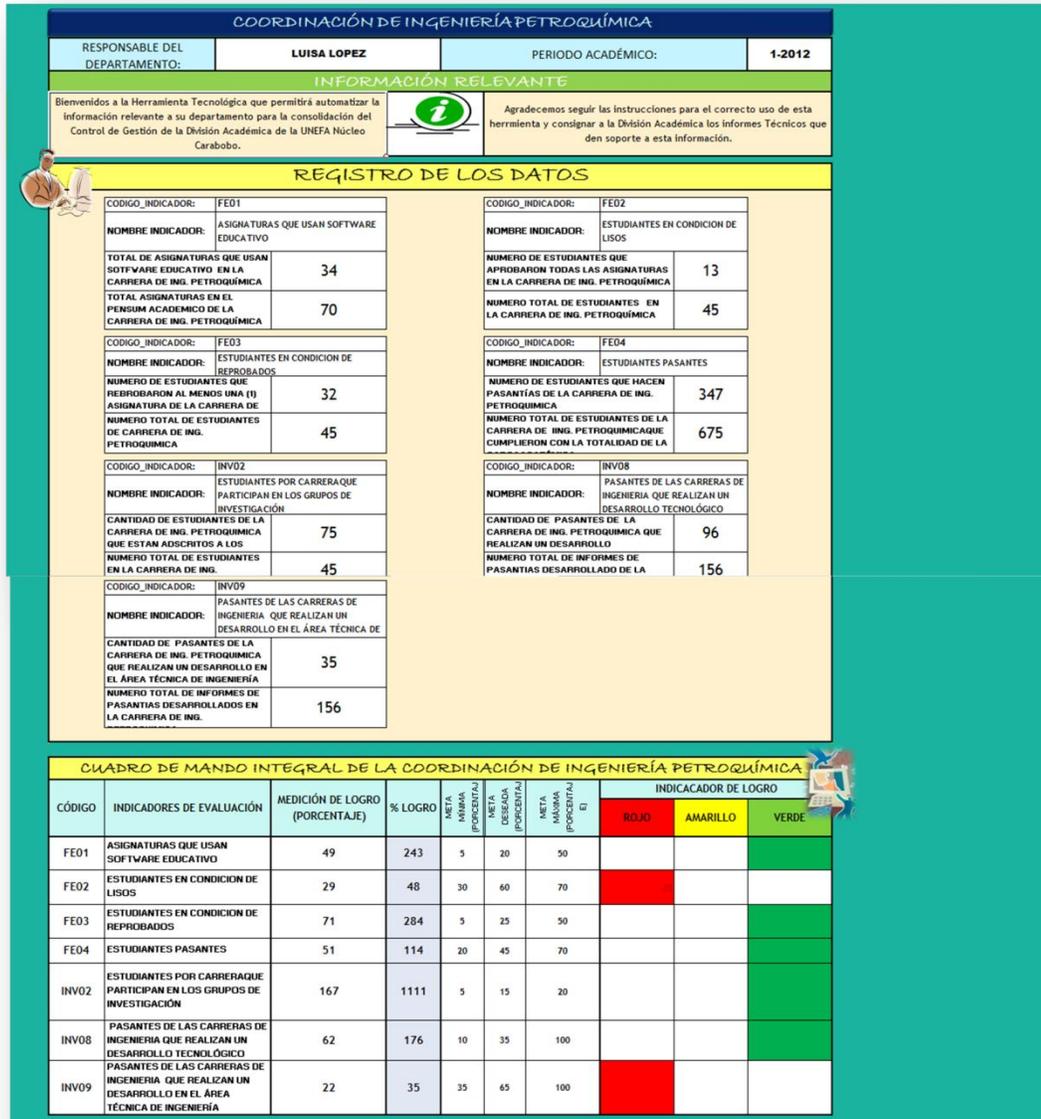
Gráfico 23. Pantalla: Coordinación de Ingeniería de Petróleo

COORDINACIÓN DE INGENIERÍA DE PETRÓLEO									
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO:			LUIZA LOPEZ			PERIODO ACADÉMICO:			1-2012
INFORMACIÓN RELEVANTE									
Diseñado a la Herramienta Tecnológica que permitirá automatizar la información relevante a un departamento para la consolidación del Control de Gestión de la División Académica de la UNEFA Nicolás Carabobo.					Agradecemos seguir las instrucciones para el correcto uso de esta herramienta y consignar a la División Académica los Informes Técnicos que dan soporte a esta información.				
REGISTRO DE LOS DATOS									
CODIGO_INDICADOR		FE01							
NOMBRE INDICADOR		ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO							
TOTAL DE ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO EN LA CARRERA DE ING. PETRÓLEO		12							
TOTAL ASIGNATURAS EN EL PENSIUM ACADEMICO EN LA		70							
CODIGO_INDICADOR		FE02							
NOMBRE INDICADOR		ESTUDIANTES EN CONDICION DE LISOS							
NUMERO DE ESTUDIANTES QUE APROBARON TODAS LAS ASIGNATURAS DE LA CARRERA DE ING. PETRÓLEO		4							
NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ING. DE PETRÓLEO		750							
CODIGO_INDICADOR		F03							
NOMBRE INDICADOR		ESTUDIANTES EN CONDICION DE REPROBADOS							
NUMERO DE ESTUDIANTES QUE REPROBARON AL MENOS UNA (1) ASIGNATURA DE LA CARRERA DE		3							
NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES DE CARRERA DE ING. DE PETRÓLEO		750							
CODIGO_INDICADOR		F04							
NOMBRE INDICADOR		ESTUDIANTES PASANTES							
NUMERO DE ESTUDIANTES QUE HACEN PASANTÍAS DE LA CARRERA DE ING. PETRÓLEO		347							
NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ING. DE PETRÓLEO QUE CUMPLIERON CON LA TOTALIDAD DE LA CARGAACADÉMICA		675							
CODIGO_INDICADOR		INV02							
NOMBRE INDICADOR		ESTUDIANTES POR CARRERAQUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE							
CANTIDAD DE ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ING. PETRÓLEO QUE ESTAN ADSCRITOS A LOS GRUPOS		3							
NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ING. DE PETRÓLEO		750							
CODIGO_INDICADOR		INV08							
NOMBRE INDICADOR		PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN							
CANTIDAD DE PASANTES DE LA CARRERA DE ING. PETRÓLEO QUE REALIZAN UN DESARROLLO		96							
NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADO DE LA CARRERA DE ING. PETRÓLEO		156							
CODIGO_INDICADOR		INV09							
NOMBRE INDICADOR		PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA							
CANTIDAD DE PASANTES DE LA CARRERA DE ING. PETRÓLEO QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA		35							
NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADOS EN LA CARRERA DE ING. PETRÓLEO		156							
CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA DE PETRÓLEO									
CÓDIGO	INDICADORES DE EVALUACIÓN	MEDICIÓN DE LOGRO (PORCENTAJE)	% LOGRO	INDICADOR DE LOGRO			ROJO	AMARILLO	VERDE
				META (PORCENTAJE)	REALIDAD (PORCENTAJE)	DETERIORO (PORCENTAJE)			
FE01	ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO	17	86	5	20	50			
FE02	ESTUDIANTES EN CONDICION	1	1	30	60	70			
F03	ESTUDIANTES EN CONDICION DE REPROBADOS	0	2	5	25	50			
F04	ESTUDIANTES PASANTES	51	114	20	45	70			
INV02	ESTUDIANTES POR CARRERAQUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE	0	3	5	15	20			
INV08	PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO	62	176	10	35	100			
INV09	PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA	22	35	35	65	100			

Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 23, representa la pantalla en la que el usuario “Coordinador de Ingeniería de Petróleo” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable de la coordinación de carrera y seguidamente registrar los valores de los indicadores resultantes, luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

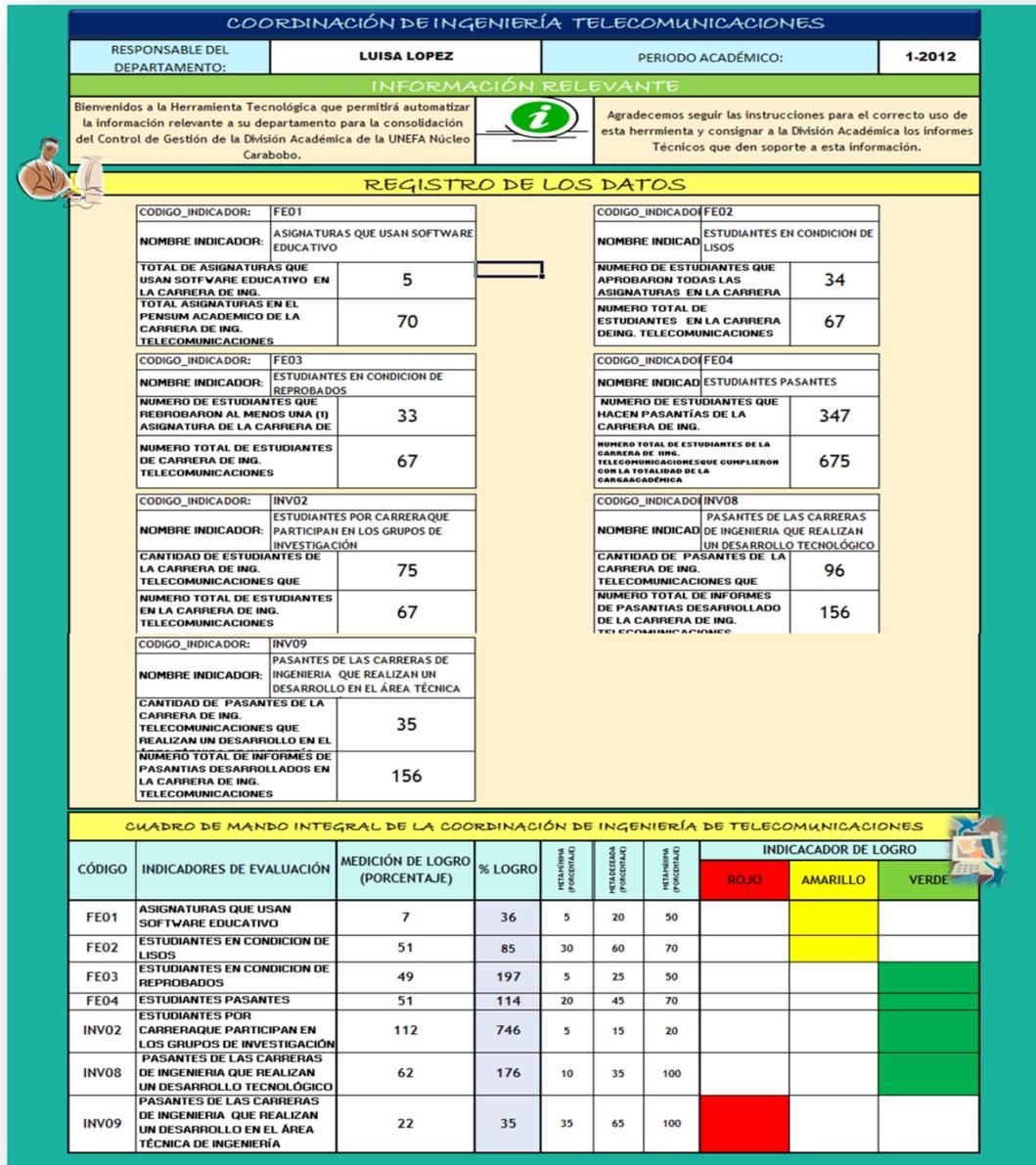
Gráfico 24. Pantalla: Coordinación de Ingeniería Petroquímica



Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 24, representa la pantalla en la que el usuario “Coordinador de Ingeniería Petroquímica” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable de la coordinación de carrera y seguidamente registrar los valores de los indicadores resultantes, luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

Gráfico 25. Pantalla: Coordinación Ingeniería de Telecomunicaciones



Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 25, representa la pantalla en la que el usuario “Coordinador de Ingeniería de Telecomunicaciones” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable de la coordinación de carrera y seguidamente registrar los valores de los indicadores resultantes, luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

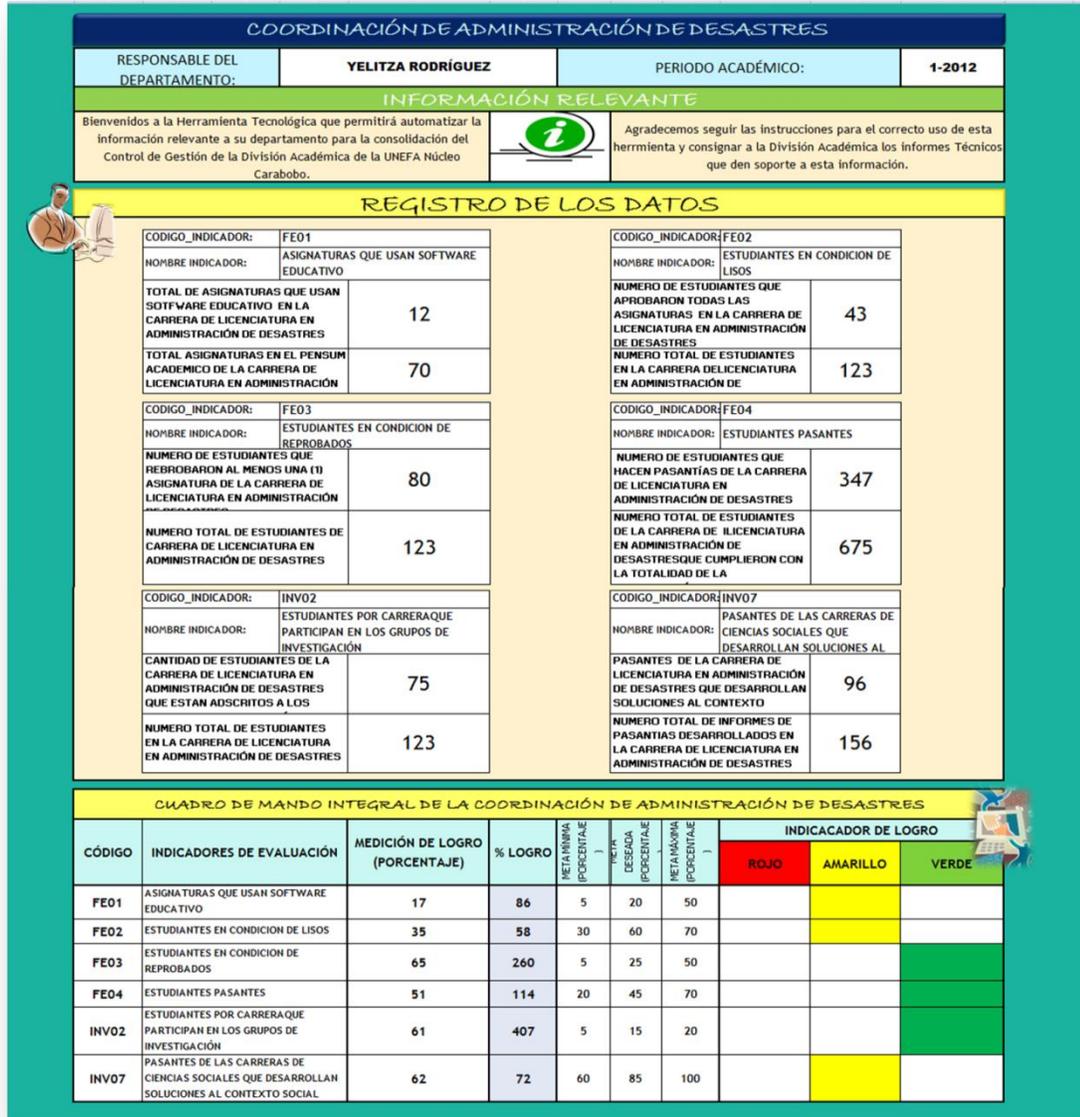
Gráfico 26. Pantalla: Coordinación Ingeniería Civil

COORDINACIÓN DE INGENIERÍA CIVIL									
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO:		LUIISA LOPEZ			PERIODO ACADÉMICO:			1-2012	
INFORMACIÓN RELEVANTE									
Bienvenidos a la Herramienta Tecnológica que permitirá automatizar la información relevante a su departamento para la consolidación del Control de Gestión de la División Académica de la UNEFA Núcleo Carabobo.						Agradecemos seguir las instrucciones para el correcto uso de esta herramienta y consignar a la División Académica los informes Técnicos que den soporte a esta información.			
REGISTRO DE LOS DATOS									
CODIGO_INDICADOR:		FE01			CODIGO_INDICADOR:		FE02		
NOMBRE INDICADOR:		ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO			NOMBRE INDICADOR:		ESTUDIANTES EN CONDICION DE LISOS		
TOTAL DE ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO EN LA CARRERA DE ING. CIVIL		12			NUMERO DE ESTUDIANTES QUE APROBARON TODAS LAS ASIGNATURAS EN LA CARRERA DE		4		
TOTAL ASIGNATURAS EN EL PENSUM ACADEMICO DE LA CARRERA DE ING. CIVIL		70			NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES EN LA CARRERA DE ING. CIVIL		34		
CODIGO_INDICADOR:		FE03			CODIGO_INDICADOR:		FE04		
NOMBRE INDICADOR:		ESTUDIANTES EN CONDICION DE REPROBADOS			NOMBRE INDICADOR:		ESTUDIANTES PASANTES		
NUMERO DE ESTUDIANTES QUE REPROBARON AL MENOS UNA (1) ASIGNATURA DE LA CARRERA DE		30			NUMERO DE ESTUDIANTES QUE HACEN PASANTIAS DE LA CARRERA DE ING. CIVIL		347		
NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES DE CARRERA DE ING. CIVIL		34			NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ING. CIVIL QUE CUMPLIERON CON LA TOTALIDAD DE LA CARGA ACADÉMICA		675		
CODIGO_INDICADOR:		INV02			CODIGO_INDICADOR:		INV08		
NOMBRE INDICADOR:		ESTUDIANTES POR CARRERA QUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN			NOMBRE INDICADOR:		PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO		
CANTIDAD DE ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ING. CIVIL QUE ESTAN ADSCRITOS A LOS GRUPOS DE		12			CANTIDAD DE PASANTES DE LA CARRERA DE ING. CIVIL QUE REALIZAN UN DESARROLLO		96		
NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES EN LA CARRERA DE ING. CIVIL		34			NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADO DE LA CARRERA DE ING. CIVIL		156		
CODIGO_INDICADOR:		INV09			CODIGO_INDICADOR:		INV09		
NOMBRE INDICADOR:		PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE			NOMBRE INDICADOR:		PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE		
CANTIDAD DE PASANTES DE LA CARRERA DE ING. CIVIL QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA		35			CANTIDAD DE PASANTES DE LA CARRERA DE ING. CIVIL QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA		156		
NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADOS EN LA CARRERA DE ING. CIVIL		156			NUMERO TOTAL DE INFORMES DE PASANTIAS DESARROLLADOS EN LA CARRERA DE ING. CIVIL		156		
CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA CIVIL									
CÓDIGO	INDICADORES DE EVALUACIÓN	MEDICIÓN DE LOGRO (PORCENTAJE)	% LOGRO	META MÍNIMA (PORCENTAJE)	META MÁXIMA (PORCENTAJE)	DESBALANCE (PORCENTAJE)	INDICADOR DE LOGRO		
							ROJO	AMARILLO	VERDE
FE01	ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO	17	86	5	20	50			
FE02	ESTUDIANTES EN CONDICION DE LISOS	12	20	30	60	70			
FE03	ESTUDIANTES EN CONDICION DE REPROBADOS	88	353	5	25	50			
FE04	ESTUDIANTES PASANTES	51	114	20	45	70			
INV02	ESTUDIANTES POR CARRERA QUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN	35	235	5	15	20			
INV08	PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO	62	176	10	35	100			
INV09	PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA	22	35	35	65	100			

Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 26, representa la pantalla en la que el usuario “Coordinador de Ingeniería Civil” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable de la coordinación de carrera y seguidamente registrar los valores de los indicadores resultantes, luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

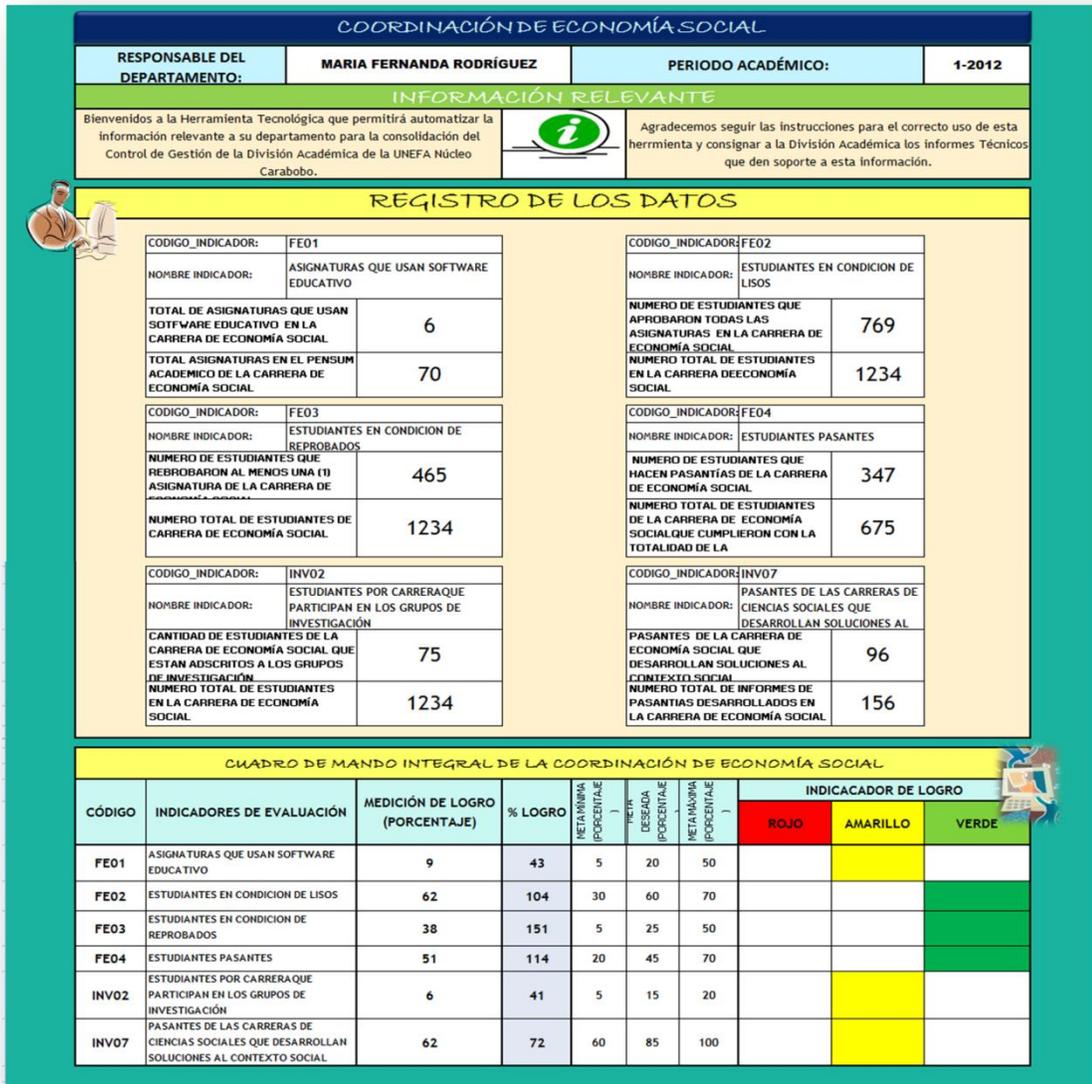
Gráfico 27. Pantalla: Coordinación de Administración de Desastres



Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 27, representa la pantalla en la que el usuario “Coordinador de Administración de Desastres” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable de la coordinación de carrera y seguidamente registrar los valores de los indicadores resultantes, luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

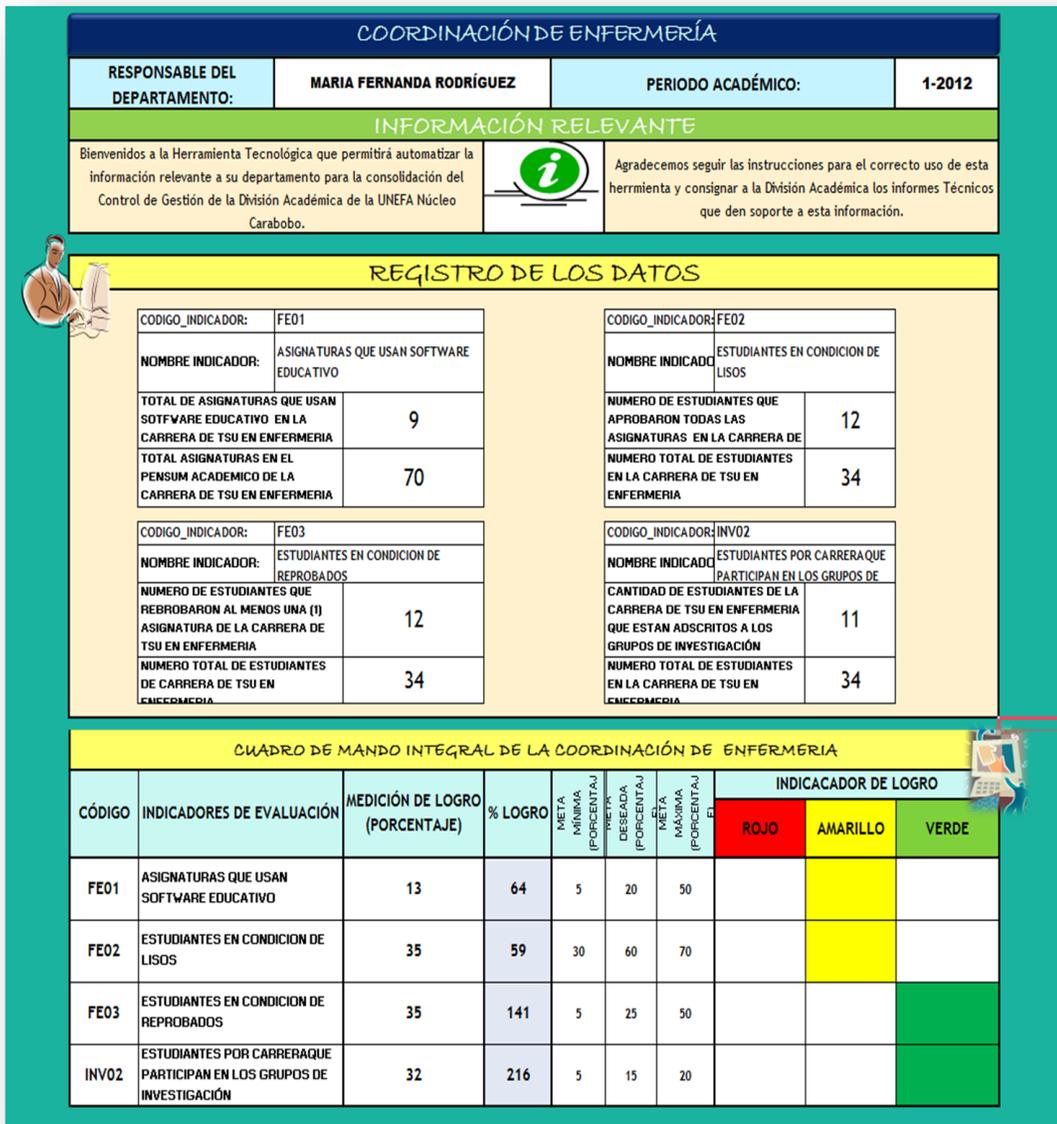
**Grafico 28.** Pantalla: Coordinación de Economía Social



Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 28, representa la pantalla en la que el usuario “Coordinador de Administración de Desastres” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable de la coordinación de carrera y seguidamente registrar los valores de los indicadores resultantes, luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

Gráfico 29. Pantalla: Coordinación de Enfermería



Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 29, representa la pantalla en la que el usuario “Coordinador de Enfermería” debe indicar el nombre y apellido de la persona responsable de la coordinación de carrera y seguidamente registrar los valores de los indicadores resultantes, luego del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación de la División Académica.

Gráfico 30. Pantalla: CMI Área Crítica de Éxito “Formación Estudiantil”

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA NÚCLEO CARABOBO										
CONTROL DE GESTIÓN TOTAL DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA										
ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO:		FORMACIÓN ESTUDIANTIL								
CÓDIGO	INDICADORES DE EVALUACIÓN	RESPONSABLE	MEDICIÓN EN PORCENTAJE	% LOGRO	META MÍNIMA EN PORCENTAJE	META OBJETIVA EN PORCENTAJE	META MÁXIMA EN PORCENTAJE	INDICADOR DE LOGRO		
								ROJO	AMARILLO	VERDE
FE01	ASIGNATURAS QUE USAN SOFTWARE EDUCATIVO	COORD. ING. PETRÓLEO	17	86	5	20	50			
		COORD. ING. PETROQUÍMICA	49	243	5	20	50			
		COORD. ING. CIVIL	17	86	5	20	50			
		COORD. ING. TELECOMUNICACIONES	7	36	5	20	50			
		COORD. ADMINISTRACION DE DESASTRES	17	86	5	20	50			
		COORD. ECONOMÍA SOCIAL	9	43	5	20	50			
		COORD. ENFERMERÍA	13	64	5	20	50			
FE02	ESTUDIANTES EN CONDICIÓN DE LISOS	COORD. ING. PETRÓLEO	17	29	30	60	70			
		COORD. ING. PETROQUÍMICA	29	48	30	60	70			
		COORD. ING. CIVIL	12	20	30	60	70			
		COORD. ING. TELECOMUNICACIONES	51	85	30	60	70			
		COORD. ADMINISTRACION DE DESASTRES	35	58	30	60	70			
		COORD. ECONOMÍA SOCIAL	62	104	30	60	70			
		COORD. ENFERMERÍA	35	59	30	60	70			
FE03	ESTUDIANTES EN CONDICIÓN DE REPROBADOS	COORD. ING. PETRÓLEO	13	52	5	25	50			
		COORD. ING. PETROQUÍMICA	13	53	5	25	50			
		COORD. ING. CIVIL	88	353	5	25	50			
		COORD. ING. TELECOMUNICACIONES	1	6	5	25	50			
		COORD. ADMINISTRACION DE DESASTRES	35	58	30	60	70			
		COORD. ECONOMÍA SOCIAL	38	151	5	25	50			
		COORD. ENFERMERÍA	35	141	5	25	50			
FE04	ESTUDIANTES PASANTES	COORD. ING. PETRÓLEO	51	114	20	45	70			
		COORD. ING. PETROQUÍMICA	51	114	20	45	70			
		COORD. ING. CIVIL	51	114	20	45	70			
		COORD. ING. TELECOMUNICACIONES	18	40	20	45	70			
		COORD. ADMINISTRACION DE DESASTRES	65	260	5	25	50			
		COORD. ECONOMÍA SOCIAL	38	151	5	25	50			
		COORD. ENFERMERÍA	35	141	5	25	50			
FE05	OFERTA ACADÉMICA ÓPTIMA	DEPARTAMENTO DE CURRÍCULO	20	34	30	60	100			
FE06	PLANES DE ESTUDIO ACTUALIZADOS	DEPARTAMENTO DE CURRÍCULO	63	125	20	50	100			
FE07	SOLUCIONES EDUCATIVAS ACTIVADAS	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA	60	86	20	70	100			

Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 30, representa la pantalla en la que el usuario “División Académica” consulta el cuadro de mando integral en cuanto al Área Crítica de Éxito: Formación Estudiantil.

Gráfico 31. Pantalla: CMI Área Crítica de Éxito “Desarrollo Profesional”

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA NÚCLEO CARABOBO										
CONTROL DE GESTIÓN TOTAL DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA										
ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO: DESARROLLO PROFESORAL										
CÓDIGO	INDICADORES DE EVALUACIÓN	RESPONSABLE	MEDICIÓN DE LOGRO	% LOGRO	METAMMAMEN EN PORCENTAJE	META DE SBAGA EN PORCENTAJE	METAMMAMEN EN PORCENTAJE	INDICADOR DE LOGRO		
								ROJO	AMARILLO	VERDE
DP01	PROFESORES ORDINARIOS ESPECIALISTA	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	3	20	30	40	50			
DP02	PROFESORES ORDINARIOS MAGISTER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	8	40	80	100	50			
DP03	PROFESORES ORDINARIOS CON FORMACION DOCTORAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	3	5	10	30	50			
DP04	PROFESORES CONTRATADOS TV ESPECIALISTA	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	15	5	15	30	50			
DP05	PROFESORES CONTRATADOS TV MAGISTER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	58	40	90	100	50			
DP06	PROFESORES CONTRATADOS TV CON FORMACION DOCTORAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	3	5	20	30	50			
DP07	DOCENTES ORDINARIOS CON COMPONENTE DOCENTE	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	13	25	70	100	50			
DP08	DOCENTES CONTRATADOS TV CON COMPONENTE DOCENTE	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE	55	25	70	100	70			
DP09	DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	13	50	50	90	100			
DP10	DOCENTES ORDINARIOS EVALUADOS INSATISFACTORIAMENTE	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	3	1	1	5	10			
DP11	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	5	50	50	85	100			
DP12	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ENCUESTA	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	11	50	50	85	100			
DP13	DOCENTES ORDINARIOS A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	13	50	50	85	100			
DP14	DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	16	50	50	85	100			
DP15	DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	94	50	50	85	100			
DP16	DOCENTES CONTRATADOS TV EVALUADOS INSATISFACTORIAMENTE	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	4	1	1	5	10			
DP17	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	101	50	50	85	100			
DP18	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO ENCUESTA ESTUDIANTEL	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	27	50	50	85	100			
DP19	DOCENTES CONTRATADOS TV A LOS QUE SE LE APLICÓ EL INSTRUMENTO EVALUACION ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	77	50	50	85	100			
DP20	DOCENTES CONTRATADOS TV QUE REALIZARON EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, CONTROL Y EVALUACION	33	50	50	85	100			
DP21	DOCENTES ORDINARIOS PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA EDUCATIVA	9	30	30	70	100			
DP22	DOCENTES CONTRATADOS TV PARTICIPANTES EN LOS CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA EDUCATIVA	9	25	25	50	100			
DP23	CANTIDAD DE CURSOS DE FORMACION TECNOLOGICA IMPARTIDOS	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA EDUCATIVA	57	50	50	70	100			

Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 31, representa la pantalla en la que el usuario “División Académica” consulta el cuadro de mando integral en cuanto al Área Crítica de Éxito: Desarrollo Profesional.

Grafico 32. Pantalla: CMI Área Crítica de Éxito “Investigación”

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA NÚCLEO CARABOBO										
CONTROL DE GESTIÓN TOTAL DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA										
ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO		INVESTIGACIÓN								
CÓDIGO	INDICADORES DE EVALUACIÓN	RESPONSABLE	MEDICIÓN EN PORCENTAJE	% LOGRO	METAS/INDICADOR PORCENTAJE	METAS/INDICADOR PORCENTAJE	METAS/INDICADOR PORCENTAJE	INDICADOR DE LOGRO		
								ROJO	AMARILLO	VERDE
INV01	GRUPOS DE INVESTIGACIÓN CREADOS	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	17	86	5	20	50			
INV02	ESTUDIANTES POR CARRERA QUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN	COORD. ING. PETRÓLEO	13	87	5	15	20			
		COORD. ING. PETROQUÍMICA	4	30	5	15	20			
		COORD. ING. CIVIL	35	235	5	15	20			
		COORD. ING. TELECOMUNICACIONES	51	338	5	15	20			
		COORD. ADMINISTRACION DE DESASTRES	61	407	5	15	20			
		COORD. ECONOMÍA SOCIAL	6	41	5	15	20			
	COORD. ENFERMERÍA	32	216	5	15	20				
INV03	DOCENTES QUE PARTICIPAN EN LOS GRUPOS DE	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	27	133	10	20	30			
INV04	T.E.G DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	19	23	60	80	100			
INV05	T.E.G DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	64	127	35	50	65			
INV06	T.E.G DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	57	95	40	60	100			
INV07	PASANTES POR DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS SOCIALES CARRERA QUE DESARROLLAN SOLUCIONES AL CONTEXTO SOCIAL	COORD. ADMINISTRACION DE DESASTRES	62	72	60	85	100			
		COORD. ECONOMÍA SOCIAL	62	72	60	85	100			
INV08	PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO TECNOLÓGICO	COORD. ING. PETRÓLEO	62	176	10	35	100			
		COORD. ING. PETROQUÍMICA	62	176	10	35	100			
		COORD. ING. CIVIL	62	176	10	35	100			
		COORD. ING. TELECOMUNICACIONES	15	42	10	35	100			
INV09	PASANTES DE LAS CARRERAS DE INGENIERIA QUE REALIZAN UN DESARROLLO EN EL ÁREA TÉCNICA DE INGENIERIA	COORD. ING. PETRÓLEO	22	35	35	65	100			
		COORD. ING. PETROQUÍMICA	22	35	35	65	100			
		COORD. ING. CIVIL	22	35	35	65	100			
		COORD. ING. TELECOMUNICACIONES	22	35	35	65	100			
INV10	DOCENTES ORDINARIOS QUE PARTICIPAN COMO TUTOR DE LOS T.E.G	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	11	13	60	80	100			
INV11	DOCENTES CONTARTADOS TV QUE PARTICIPAN COMO	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	12	25	20	50	100			
INV12	EVENTOS DE INVESTIGACIÓN	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	17	28	30	60	100			
INV13	INVESTIGADORES CAPACITADOS	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	17	24	35	70	100			
INV14	TRABAJOS PUBLICADOS	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	29	57	25	50	100			
INV15	NUMERO DE DOCENTES ORDINARIOS QUE REALIZARON PONENCIAS EN EVENTOS CIENTIFICOS ACADÉMICOS	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	5	26	5	20	60			

Fuente: Rodríguez (2012)

El gráfico 32, representa la pantalla en la que el usuario “División Académica” consulta el cuadro de mando integral en cuanto al Área Crítica de Éxito: Investigación.

## **VI Etapa: Comunicación, Retroalimentación y Aprendizaje Organizacional.**

A pesar de ser la última etapa del diseño del cuadro de mando integral, no es la menos importante, al contrario, es la etapa donde posterior a la puesta en marcha de los indicadores diseñados conjuntamente con los mecanismos de control usados en la herramienta informática, se logran difundir a través de la comunicación la información obtenida a cada nivel de la organización. En este sentido, para garantizar el Aprendizaje organizacional, se debe comunicar a cada nivel de la institución los resultados de la gestión de cada departamento.

El proceso de comunicación se realiza a través de consultas periódicas a los resultados arrojados por la herramienta informática, la cual a través de sus señales de alarma (semaforización) ha notificado a cada departamento y directivo si la meta se ha cumplido. Luego de la comparación entre los departamentos, se determinan si las estrategias usadas para el logro de cada objetivo que fue medido por los indicadores, fueron las más idóneas y acertadas; si no se reformulan para que al finalizar el periodo académico se puedan cumplir las metas.

## **Consideraciones Finales de la Propuesta**

Todas las organizaciones, se ven afectadas por los cambios que en los últimos años se han venido generando; cambios que se traducen en desafíos, en la necesidad de supervivencia, de adaptación, constituyéndose en la orden del día. No escapa de esta realidad la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada UNEFA, quien en su afán de excelencia educativa se ha visto en la necesidad de redimensionar las actividades que constituyen el proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control; siendo esta última el punto fuerte de esta investigación.

En consecuencia, en la División Académica de la UNEFA Núcleo Carabobo, surgió la necesidad de implementar mecanismos de control que contribuyan a la Excelencia Educativa permitiendo controlar las tres áreas estratégicas de este departamento: Formación Estudiantil, Desarrollo Profesorado y la Investigación. Es por ello que se propone establecer mecanismos de control de gestión basados en el enfoque del Cuadro de mando integral (CMI) desarrollado por Kaplan y Norton (1992), con el objetivo de prestar mayor atención a mediciones operativas relacionadas con la satisfacción del cliente (Estudiantes y Docentes), los procesos internos y las actividades de aprendizaje y crecimiento organizacional.

En este sentido, debido a la naturaleza de la División Académica, no necesariamente se crearon indicadores a partir de las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos de aprendizaje y crecimiento; ya que existen áreas estratégicas propias de las instituciones de Educación Superior, conocidas como Docencia, Investigación y Extensión.

El diseño del Sistema de control de gestión partió de las tres áreas estratégicas establecidas para un área académica: Formación Estudiantil, Desarrollo Profesorado e Investigación. Es a partir de allí que se plantea el diseño de los procesos de planificación, permitiendo establecer objetivos estratégicos y con ellos una serie de

indicadores (tomado como referencia los establecidos por la OPSU y el Plan Rector) con metas establecidas, estableciendo los mecanismos de medición y finalmente la construcción de la herramienta tecnológica que permita ver de forma gráfica los resultados arrojados por cada departamento en cuanto a la eficiencia y cumplimiento de las metas previamente establecidas. Todo ello contribuye a que se genere un clima que permita al Jefe de la División Académica y a las autoridades del Núcleo una **Toma de Decisiones Oportuna** que contribuya a la meta global de esta casa de estudio “Excelencia Educativa”. Al mismo tiempo permite redefinir estrategias en caso de que las mismas no arrojen los resultados esperados, generando así en el personal adscrito a esta división un mecanismo de aprendizaje el cual viene a cubrir la brecha entre el saber existente y el necesario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M. (2002) *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Editorial BL Consultores Asociados. Venezuela.
- Beckhard, R y Pritchard, W. (1993) *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación*. Editorial Norma. Bogotá: Colombia.
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial: MC Graw Hill. México.
- Castro, E. (2001) *Administración y Dirección*. Editorial: MC Graw Hill. España.
- Guanipa, L. (2005) *Estrategias metodológicas para el aprendizaje de la contabilidad I en la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Carabobo*. Trabajo de grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo.
- Hernández, R. (2006) *Metodología de la investigación*. Editorial: MC Graw Hill. México.
- Hernández, A. (2008) *El proyecto factible como modalidad en la Investigación Educativa*. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Kaplan, R y Norton, D (1997) *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000. España.
- Morin, E. (1990) *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial: Nueva Visión. Argentina.
- Münch, L. (2006) *Evaluación y control de gestión*. Editorial: Trillas. México
- Newman, W. (1968) *Programación, Organización y Control*. Ediciones Deusto. Madrid.
- Palacios, K. (2006) *Modelo para el control de gestión de los procesos académico - administrativo en una institución universitaria aplicada a la división de ingenierías de la Universidad del Norte*. Tesis de maestría no publicada. Universidad del Norte.
- Palella, S. (2006) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador FEDUPEL. Venezuela.

- Pérez, M. (2000) *Modelo de gestión educativa participativa para la U.E. Virgen del Rosario*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Rodríguez, M. (2004) *Modelo de gestión estratégico para lograr un cambio organizacional que optimice la acción gerencial*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Sabino, C. (2001) *El proceso de Investigación. Una introducción teórica – practica*. Editorial Panapo. Venezuela.
- Sayegh, A. (2008) *Propuesta de un modelo de control de gestión basado en las propuestas de un modelo de control de gestión estratégica de Balance Scorecard para el departamento de administración de la dirección de planta física de la Universidad de Carabobo*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Carabobo.
- Serra ,V., Vercher, S. y Zamorano, V. (2005). *Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implementación*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (2006). *Administración*. Editorial Prentice Hall. México
- Ugas, G. (2006). *La Complejidad, un modo de pensar*. Venezuela: Ediciones del Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008) *Manual de trabajos de grado de especialización y maestrías y tesis doctorales*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador FEDUPEL. Venezuela.



## RESUMEN DE BIBLIOTECA

### HOJA INFORMATIVA SOBRE EL TRABAJO DE GRADO

**TÍTULO: CONTROL DE GESTIÓN PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO CARABOBO.**

**AUTOR: ANA MAXIBEL RODRÍGUEZ GARRIDO**

**PROGRAMA: MAESTRIA**

**MENCIÓN: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN AÑO : 2013**

---

**CONTENIDO:** Se desarrolla un sistema de Control de Gestión usando la metodología de Cuadro de Mando Integral, la cual permite fortalecer los procesos de control de gestión Académico – Administrativa de la División Académica del Núcleo Carabobo de la UNEFA, constituyéndose en una herramienta para la toma de decisiones

oportunas permitiendo dar respuesta a los lineamientos y metas establecidas por las autoridades rectorales.

**METODOLOGÍA:** La investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo. La población está integrada por veintiocho (28) Docentes directivos de la institución en estudio y la muestra es de tipo censal. El instrumento para la recolección de información es la técnica de la encuesta a través de la aplicación del cuestionario con alternativas de respuesta dicotómicas. La validación del instrumento se realizó por tres expertos en contenido, diseño y metodología. Para la confiabilidad se utilizó el Coeficiente de Kuder Richardson, obteniendo 0,813 estimándose dentro del rango de confiabilidad “muy alta”; la técnica de análisis de datos es la estadística descriptiva, en donde la información se analiza de forma porcentual, representándolos en tablas de frecuencias y gráficos de barras de acuerdo a las dimensiones e indicadores desglosados en la tabla de especificación de variables.

**CONCLUSIONES:** Es necesaria la creación del Sistema de Control de Gestión que tenga presente el cambio como factor dinamizante de las organizaciones, que permita una toma de decisiones oportuna y que contribuya a la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje para lograr la misión de la universidad.

---

**PALABRAS CLAVES:** Proceso Administrativo, Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral.



## RESUMEN DE BIBLIOTECA

### HOJA INFORMATIVA SOBRE EL TRABAJO DE GRADO

**TITLE: MANAGEMENT CONTROL PROCESSES FOR ACADEMIC ADMINISTRATIVE DIVISION OF EXPERIMENTAL POLYTECHNIC UNIVERSITY NATIONAL ARMED FORCE CARABOBO CORE.**

**AUTHOR: ANA MAXIBEL RODRIGUEZ GARRIDO**

**PROGRAM: MASTER**

**CITATION: ADVANCED MANAGEMENT EDUCATION                      YEAR: 2013**

**CONTENT:** We develop a management control system using the methodology of Balanced Scorecard, which lets strengthen management control processes Academic - Administrative Core Academic Division of UNEFA Carabobo, becoming a tool for decision enabling timely decision to respond to the guidelines and goals set by the authorities rectories.

**METHODOLOGY:** The research is framed in the form of feasible project supported by field research. The population consists of twenty-eight (28) Teachers directors of the institution under study and the sample is census-type. The instrument for data collection is the art of the survey through the questionnaire with dichotomous response alternatives instrument validation was performed by three experts in content, design and methodology. For reliability coefficient was used Kuder Richardson, obtaining 0.813 estimated in the range of reliability "very high", the technique of data analysis is descriptive statistics, where the information is analyzed percentage,

representing them in frequency tables and bar charts according to the dimensions and indicators broken down in the table of variables specification.

**CONCLUSIONS:** It is necessary that the management control system that takes into account the change as organizations energizing factor, enabling timely decision making and contribute to the continuous improvement of teaching and learning to achieve the mission of the university.

**KEYWORDS:** Administrative Process, Management Control Scorecard.