

Control de Gestión de los Institutos de Tecnología oficiales de la región Lara Yzacuy Portuguesa

Yoleiza López

Resumo:

Los Institutos Universitarios de Tecnología, como elementos que conforman el sistema de Educación Superior en Venezuela se ven afectados por las exigencias actuales de calidad, competitividad, optimización de recursos, y rentabilidad social. Deben atender la demanda de formación de recursos humanos a nivel universitario, competitivos, con capacidad crítica y generadores de nuevos conocimientos y tecnologías. Estas instituciones entonces, deben enfrentar, además de las limitaciones de inversión por parte del Gobierno Nacional, las deficiencias gerenciales que en ellas se manifiestan. A fin de rendir cuentas al Estado, estudiantes, sector productivo y a la sociedad en general, se requiere de innovadores sistemas de gestión universitaria, para lo cual se debe conocer su situación actual y adaptarla según los modelos de gestión modernos. Esta investigación de tipo descriptivo trata sobre la Generación del Sistema de Control de Gestión en los Institutos Universitarios de Tecnología de los Estados Lara, Portuguesa y Yzacuy, basado en el Cuadro de Mando Integral. Como resultado de este estudio se visualiza un debilitado sistema de control de gestión, en el cual los gerentes llevan a cabo sus funciones guiados por el conocimiento básico de la misión y visión de estas organizaciones. Así mismo se hacen esfuerzos para presentar planes detallados de actividades y tareas en la elaboración de informes de memoria descriptiva desvinculados o desarticulados en muchos casos de los planes originales y del presupuesto. Se procesan datos o indicadores en forma aislada sin relacionarlos con objetivos y estrategias. En la investigación se caracteriza teóricamente el sistema de control de gestión a través de un cuadro de mando integral, con las correspondientes vinculaciones estratégicas, con el propósito de brindar una herramienta para el control de la gestión en forma efectiva, y obtener el máximo objetivo institucional como es la excelencia.

Área temática: *Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos*

CONTROL DE GESTIÓN DE LOS INSTITUTOS UNIVERSITARIOS DE TECNOLOGÍA OFICIALES DE LA ZONA LARA YARACUY Y PORTUGUESA

Yoleiza Coromoto López Aponte (Instituto Universitario Experimental de Tecnología “Andrés Eloy Blanco” - Barquisimeto Estado Lara Venezuela) yolydecas@cantv.net

RESUMEN

Los Institutos Universitarios de Tecnología, como elementos que conforman el sistema de Educación Superior en Venezuela se ven afectados por las exigencias actuales de calidad, competitividad, optimización de recursos, y rentabilidad social. Deben atender la demanda de formación de recursos humanos a nivel universitario, competitivos, con capacidad crítica y generadores de nuevos conocimientos y tecnologías. Estas instituciones entonces, deben enfrentar, además de las limitaciones de inversión por parte del Gobierno Nacional, las deficiencias gerenciales que en ellas se manifiestan. A fin de rendir cuentas al Estado, estudiantes, sector productivo y a la sociedad en general, se requiere de innovadores sistemas de gestión universitaria, para lo cual se debe conocer su situación actual y adaptarla según los modelos de gestión modernos. Esta investigación de tipo descriptivo trata sobre la Generación del Sistema de Control de Gestión en los Institutos Universitarios de Tecnología de los Estados Lara, Portuguesa y Yaracuy, basado en el Cuadro de Mando Integral. Como resultado de este estudio se visualiza un debilitado sistema de control de gestión, en el cual los gerentes llevan a cabo sus funciones guiados por el conocimiento básico de la misión y visión de estas organizaciones. Así mismo se hacen esfuerzos para presentar planes detallados de actividades y tareas en la elaboración de informes de memoria descriptiva desvinculados o desarticulados en muchos casos de los planes originales y del presupuesto. Se procesan datos o indicadores en forma aislada sin relacionarlos con objetivos y estrategias. En la investigación se caracteriza teóricamente el sistema de control de gestión a través de un cuadro de mando integral, con las correspondientes vinculaciones estratégicas, con el propósito de brindar una herramienta para el control de la gestión en forma efectiva, y obtener el máximo objetivo institucional como es la excelencia.

Palabras Claves: Control de Gestión, Cuadro Integral de Mando

Áreas Temática: Técnicas aplicables para el adecuado control de la Gestión

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En Venezuela el sector Educación Superior está conformado por diversas instituciones estructuradas y organizadas como Universidades o Institutos y Colegios Tecnológicos, que deben contar con efectivos sistemas de control de gestión que permita la permanente, oportuna y correcta toma de decisiones, y asegure la competitividad y el posicionamiento institucional, para cubrir en el campo de acción el planeamiento físico, el administrativo, financiero y el académico y sus nexos con los objetivos de desarrollo global, económico y social.

Es así como se hace necesario analizar la gestión de las instituciones Universitarias de Educación Superior, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en la productividad, evaluar la formación estratégica de planes a largo, mediano y corto plazo, determinar el seguimiento y cumplimiento de las metas u objetivos, y calcular el costo de impartir enseñanza para lograr calidad en el servicio que se presta.

Se plantea entonces la investigación sobre el sistema de Control de Gestión en los Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de los Estados Lara - Yaracuy - Portuguesa, como medio de análisis de la vinculación de los planes, el presupuesto como un proceso integral único, debidamente coordinado con instancias habilitadas de forma armoniosa, que contribuyan a medir el desempeño, la toma de decisiones en todos los niveles y áreas de funcionamiento institucional que tengan bajo su responsabilidad el control de programas y proyectos, y que garantice la calidad de los servicios y la productividad con niveles aceptables de eficiencia y eficacia, bajo la filosofía de cuadros integrales de mando.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Generar el sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral de los Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de la zona Lara – Yaracuy - Portuguesa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar el sistema de control de gestión, de los Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de la zona Lara – Yaracuy - Portuguesa.
2. Identificar los indicadores de gestión de los Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de la zona Lara – Yaracuy - Portuguesa.
3. Analizar el sistema de control de gestión en los Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de la zona Lara – Yaracuy - Portuguesa.
4. Formular las estrategias para el control de gestión en los Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de la zona Lara – Yaracuy - Portuguesa, de acuerdo al diagnóstico de la investigación.
5. Caracterizar teóricamente un cuadro de mando integral para el control de gestión en Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de la zona Lara – Yaracuy - Portuguesa.
6. Establecer las vinculaciones estratégicas del cuadro de mando integral para el control de gestión en los Institutos de Tecnología oficiales de la zona Lara, Yaracuy y Portuguesa

METODOLOGÍA

En la investigación sobre el control de gestión de los Institutos Universitarios de Tecnología oficiales se trata de un diseño no experimental transeccional de tipo descriptivo, y consiste en la caracterización del control de gestión con el fin de dar una alternativa de solución a un problema de tipo institucional con visión corporativa específicamente para el sub - sector de Educación Superior constituido por los Institutos y Colegios Universitarios Tecnológicos oficiales de la zona Lara, Yaracuy y Portuguesa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el diagnóstico del sistema de control de gestión en estas instituciones, los ítems se promediaron por dimensión y por institución para obtener los promedios de la zona (Lara, Yzacury y Portuguesa). Las dimensiones analizadas fueron: Estrategias, misión, visión, planificación, objetivos, control, estructura y presupuesto. Las estrategias que hasta ahora se formulan no tienen el impacto o efecto suficiente para superarlas por lo incontrolable de las mismas. El subsistema de planificación actualmente se dirige al corto plazo, no relacionan en forma diferenciada el desempeño de sus actividades con las metas globales de la institución y las metas u objetivos globales no están cuantificados, y se utiliza el término de calidad o excelencia sin la definición de indicadores precisos para medirla.

En esta investigación se identificaron los indicadores de gestión de los Institutos de Tecnología de Lara, Yzacury y Portuguesa. Para ello se utiliza el sistema de entrada, insumo, proceso, producto, efecto, e impacto, bajo los criterios: cronológicos, económicos y físicos.

En la evaluación del sistema de gestión se establece la debilidad del mismo cuando sólo el 41% de los gerentes se muestra de acuerdo con el mismo. Las dimensiones misión y planificación en forma particular superan el 50% como DE ACUERDO, y significa que los ejecutivos conocen estas instituciones y reconocen las tareas de planificación sobre todo en la función académica, sin embargo el resto de las dimensiones indican las áreas de revisión, en este sentido, según lo planteado por Beltrán (1998), estas instituciones hacen lo correcto incorrectamente. Ver Tabla N° 01 y Grafico N° 01

En esta investigación se formulan las estrategias institucionales de los Tecnológicos oficiales con una clara traducción o transformación de la visión, para el control de la gestión, bajo la metodología de la planificación estratégica, con la respectiva evaluación de los factores externos e internos. En la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se presenta el total ponderado de oportunidades y amenazas que es de 2,25, por debajo del promedio, lo cual indica que no se aprovechan con eficacia las oportunidades y se disminuyen en forma parcial los efectos negativos de las amenazas. En la matriz de evaluación de factores internos (EFI) el valor ponderado de estos factores es de 2,17, cantidad por debajo de la media que significa revisiones internas para el óptimo uso de los recursos y el logro de la excelencia institucional. De acuerdo con las matrices de evaluación de factores internos y externos, se generan las estrategias, en una matriz FODA como producto de la información recaudada, bajo el método de planificación estratégica. Cuadro N° 01

Para el objetivo sobre la caracterización teórica del cuadro de mando integral para el control de gestión de los Institutos Tecnológicos oficiales, se utiliza el enfoque de medición de los resultados de la actuación llevados a cabo en el proceso de formulación de estrategias, así como en la comunicación y vinculación de los objetivos de todo el personal y los posibles incentivos que existan en materia de recursos humanos. En este sentido, se visualizan las Instituciones como unidades de negocio en la cual se entablan relaciones hasta llegar al individuo o equipos de trabajo operativo de la organización, ordenados por procesos o funciones de acuerdo a las capacidades internas y externas para desarrollar estrategias específicas en un período determinado de corto, mediano o largo plazo. Cuadro N° 02

Para establecer las vinculaciones estratégicas del cuadro de mando integral de control de gestión de los Institutos Tecnológicos oficiales, se debe cumplir con el principio de las relaciones causa – efecto expresadas en una secuencia de declaraciones del tipo si / entonces. En esta investigación se presenta la relación: si aumenta la formación y capacitación de los docentes, entonces tendrán más y mejores conocimientos para el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes, si los alumnos reciben más y mejores conocimientos entonces desarrollarán mayores capacidades y destrezas, si los estudiantes desarrollan mayores

capacidades y destrezas entonces mejorarán sus calificaciones, si mejoran las calificaciones entonces será mayor la cantidad de aprobados y con calidad. Para este diseño los inductores de la actuación (indicadores de causa) deben estar adaptados a indicadores de la estrategia de la institución, y deben poseer una variación adecuada en la relación con los resultados (indicadores de efecto), además de la vinculación con las finanzas. (Ver Cuadro 03)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El control de gestión que se lleva a cabo en los Institutos y Colegios Universitarios oficiales es de tipo formal e informal, centrado en determinados aspectos operativos de los procesos o funciones institucionales, y las posibles desviaciones que se pueden establecer al comparar lo ejecutado con los planes, no es utilizado para la toma de decisiones. Existe un desfase entre los mecanismos de adaptación al entorno y la coordinación interna.

El sistema de control de gestión de los Institutos de Tecnología oficial basado en la filosofía de un cuadro de mando integrado permite orientar los objetivos estratégicos, funcionales y operativos, con un sub sistema de presupuesto realista y acorde con la planificación, en el cual se identifican y actualizan los indicadores necesarios para determinar el desempeño institucional, desde la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y la formación y crecimiento,

Se sugiere estimular a todos los gerentes para que puedan realizar el autocontrol en forma intuitiva, acompañado paralelamente del análisis posterior y más formalizado de los resultados, mejorar el sistema presupuestario por programas con investigaciones de costeo basado en actividades y establecer un sistema de información realmente efectivo y una plataforma tecnológica adaptada a las necesidades del usuario. Así mismo, se sugiere dar cumplimiento al basamento legal que rige estas instituciones con respecto al diseño de un sistema de Control de Gestión de la Administración Pública Nacional.

REFERENCAS

- ABAD, Dario: Control de gestión, Colombia, Interconed Editores, 1997.
- ACEVEDO, Biofante (1998) Generación Análisis e Interpretación de Indicadores. Fundación Centro de Estudios Superiores de Auditoría de Estado. Contraloría General de la República. Caracas Venezuela.
- AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992.
- ASHBY, W. RICHARD. Proyecto para un Cerebro. / Richard Ashby. Madrid: Ed.Tecnos, 1965.
- BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. (1998). Indicadores de Gestión 1era Edición. 3R Editores Santa Fé de Bogotá, Colombia
- BLANCO, FELIPE. El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD, 1997.
- BLANCO, Illescas: El control integrado de gestión, México, Limusa Noriega Editores S.A., 2000.
- BUENO CAMPOS E. (1989) Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Ed Pirámides. S.A, Madrid.
- DÍAZ A. (1993) Producción: Gestión y Control. Ed.Ariel, Economía S.A. España.
- HUGHES, JORDÁN. DEADE. Fases de evolución del sistema de control de gestión. /Jordán Hughes. Comisión Europea. 2000.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1999). Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A. Tercera Edición. . Barcelona.

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión. / Alfonso López Viñegla, Madrid: Ed. AECA, 1998.

NEWMAN. W. H. Programación, Organización y Control. / William H. Newman. Bilbao: Ed. DEUSTO. 1968.

PÉREZ NORBONA, JORGE EDUARDO. Visión: Surgimiento y peculiaridades. Economía y Desarrollo. 2(125): 85-106, jul-dic, 1999.

PEREZ, Juan F.: Control de la Gestión Empresarial, España, Editorial ESIC, 2000

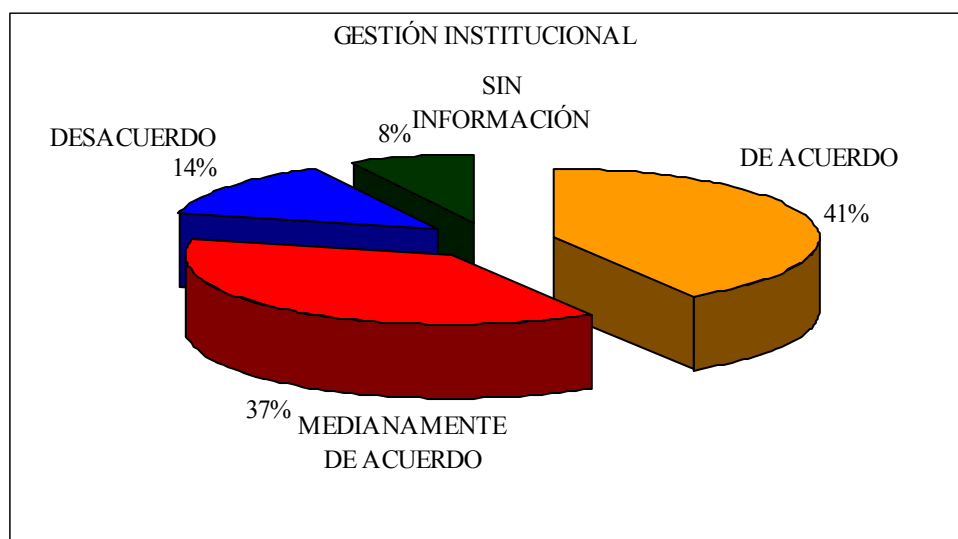
SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, Caracas, Ediciones Global S.A., 2000.

ANEXOS

DIMENSIONES	DE ACUERDO		MEDIANA MENTE DE ACUERDO		DESACUERDO		SIN INFORMACIÓN		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ESTRATEGIA	23	36	28	44	7	11	6	9	64	100
MISIÓN	35	55	15	24	9	13	5	8	64	100
VISIÓN	28	44	26	41	6	9	4	6	64	100
PLANIFICACIÓN	34	53	20	32	6	9	4	6	64	100
OBJETIVOS	25	40	24	36	10	16	5	8	64	100
CONTROL	20	31	27	43	13	21	4	5	64	100
ESTRUCTURA	20	31	30	47	9	14	5	8	64	100
PRESUPUESTO	26	40	21	34	12	18	5	8	64	100
TOTALES	26	41	24	37	9	14	5	8	64	100

Fuente. Yoleiza López (2002)

Tabla N° 01 Gestión de Los Institutos



Fuente. Yoleiza López (2002)

Grafico Nº 01 Gestión de Los Institutos

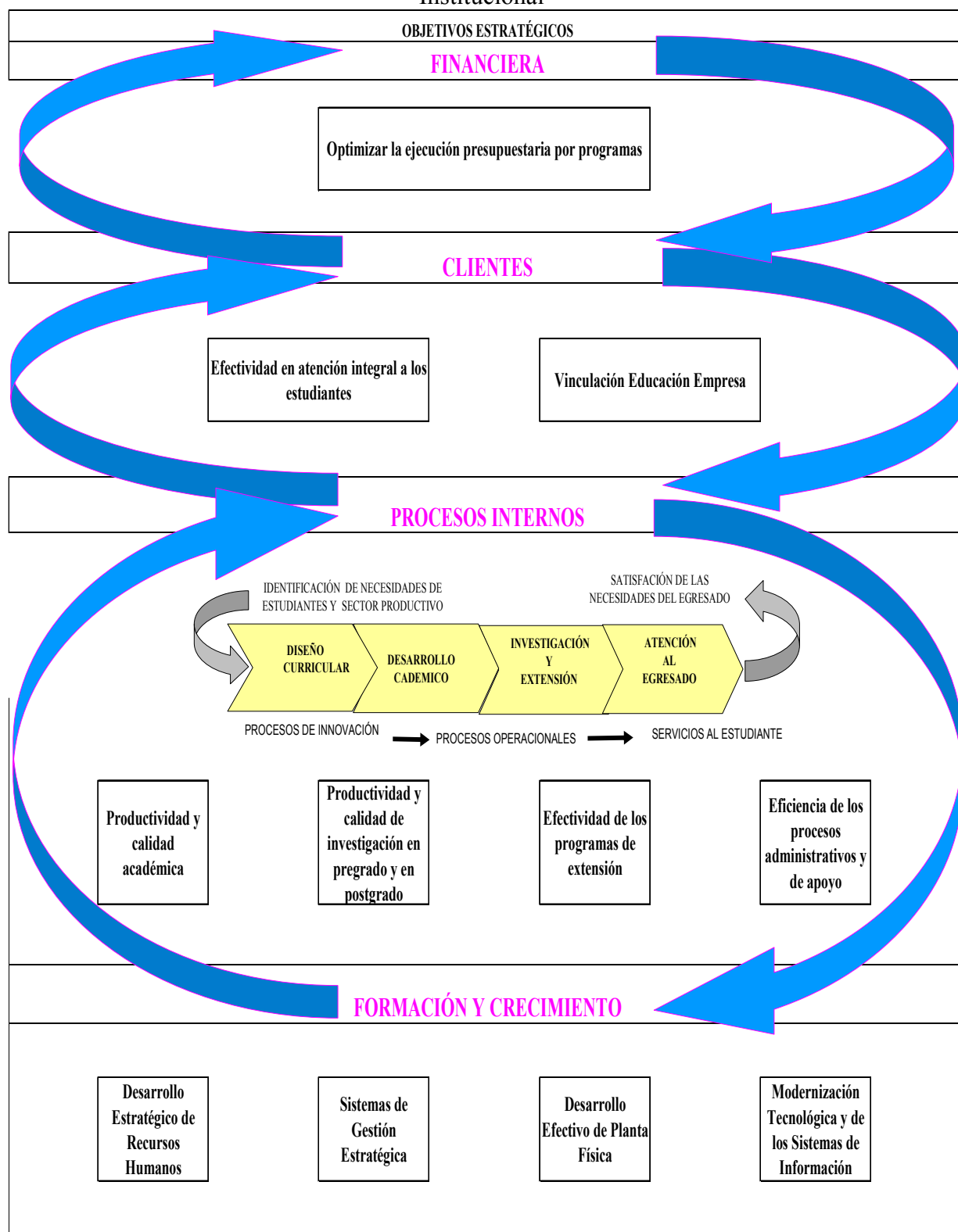
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	1. Políticas favorables del estado para el desarrollo tecnológico. 2. Demanda estudiantil de estudios tecnológicos en el país. 3. Sistema de conexión en redes del sector universitario. 4. Necesidades del sector empresarial o productivo	1. Fuente de financiamiento del sector público. 2. Marco legal o regulador sobre el sector de educación superior. 3. Bajo nivel de rendimiento en educación media. 4. Poca apertura del sector productivo para establecer convenios educación - industria. 5. Diversidad de ofertas académicas de institutos y colegios privados.
INTERNO		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Existencia de una filosofía de gestión institucional 2. Existencia de planes a corto plazo. 3. Recurso humano capacitado. 4. Ubicación geográfica de las instituciones 5. Proceso de Formación a corto plazo	1. Desarrollo de Proyectos que justifiquen la inversión financiera en la institución. 2. Desarrollo de programas de formación del recurso humano a través de medios virtuales 3. Establecimiento de convenios interinstitucionales para la innovación en los procesos académicos.	1. Optimización del proceso de asignación presupuestaria. 2. Divulgación y promoción de los beneficios de la autonomía universitaria intra y extra institucional. 3. Aumento, diversidad y la calidad de los servicios educativos de investigación y extensión Institucional.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Infraestructura insuficiente para atender la demanda de servicio educativo. 2. Inexistencia de planes a largo plazo 3. Sistemas de información desactualizados 4. Falta de fluidez en la comunicación	1. Desarrollo de la infraestructura para atender la demanda estudiantil. 2. Modernización de los sistemas de gestión Estratégica 3. Dotación de plataforma tecnológica 4. Actualización de los sistemas de información.	1. Establecimiento de programas permanentes de actualización del recurso humano. 2. Desarrollo de Programas de producción por parte del recurso humano para atender necesidades del sector productivo y la comunidad.

5. Inadecuados planes de mantenimiento de infraestructura y equipos	5. Establecimiento de convenios interinstitucionales para el desarrollo de planes de mantenimiento de infraestructura y equipos.	
---	--	--

Fuente. Yoleiza López (2002)

Cuadro N° 01 Matriz FODA

ESTRATEGIA: Eficiencia y Calidad Institucional



Fuente. Yoleiza López (2002)

Cuadro N° 02 Cuadro De Mando Integral De Los Institutos Universitarios De Tecnología Oficiales. Mapa Estratégico.

ESTRATEGIA: Eficiencia y Calidad Institucional

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL FUNCIONAL	NIVEL OPERATIVO
FINANCIERA	Optimizar la ejecución presupuestaria por programas	Grado de efectividad financiera	Grado de eficacia financiera	Grado de eficiencia financiera
			Grado de inversión	Costo de la producción de bienes y servicios
			Costo por egresado	Inversión en docencia, investigación y extensión
			Ejecución presupuestaria por programa	Costo por mantenimiento y por materiales
				Presupuesto asignado por función y por programa
				Presupuesto de gastos por partidas
				Presupuesto de ingresos por rubros
				% Ingresos propios
				Costo de becas
				Costo de servicios de comedor
CLIENTES	Efectividad de atención integral a los estudiantes	Satisfacción de los estudiantes	% Inserción de egresados en el campo laboral	Costo de transporte
				Costo de atención médica odontológica
				Nivel socio económico del los nuevos inscritos
	Vinculación Educación Empresa	Grado de satisfacción de los empleadores	Convenios y alianzas institucionales con el sector productivo	Índice académico de los nuevos inscritos
				Tasa de procedencia estudiantil
				Necesidades o demandas del sector productivo
				Nº de estudiantes en pasantía

Fuente. Yoleiza López (2002)

Cuadro N° 03 Vinculaciones Estratégicas Cuadro De Mando Integral De Los Institutos Universitarios De Tecnología Oficiales

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL FUNCIONAL	NIVEL OPERATIVO
PROCESOS INTERNOS	Productividad y calidad académica	Demanda estudiantil satisfecha	Tasa bruta de graduación de pregrado Tasa bruta de graduación de postgrado Tiempo promedio de graduación Índice graduacional por promoción Egresados con mención	Demanda estudiantil de formación Tiempo de ejecución de actividades docentes N° de alumnos inscritos por especialidad y asignatura Aprobados por asignaturas Retiro de asignaturas Repitencia estudiantil Deserción estudiantil Retiro reglamentario de repitientes Relación profesor alumno Horas teóricas y practicas Tasa de cobertura de biblioteca N° de becas N° de servicios de comedor N° de servicios de atención social N° de servicios de médico odontológico Proporción de la matricula atendida por el servicio de transporte Proporción de la matricula atendida por el servicio de becas Proporción de la matricula atendida por el servicio de comedor Proporción de la matricula atendida por el servicio social Proporción de la matricula atendida por el servicio médico odontológico Lapsos académicos

				Nº de material didático procesado por lapso
--	--	--	--	--

Fuente. Yoleiza López (2002)

**Cuadro Nº 03 Vinculaciones Estratégicas Cuadro De Mando Integral De Los Institutos Universitarios De
Tecnología Oficiales**

Fuente. Yoleiza López (2002)

**Cuadro Nº 03 Vinculaciones Estratégicas Cuadro De Mando Integral De Los Institutos Universitarios De
Tecnología Oficiales**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL FUNCIONAL	NIVEL OPERATIVO
PROCESOS INTERNOS	Productividad y calidad de investigación en pregrado y en postgrado	Demanda de investigación satisfecha % de utilización de las investigaciones por el sector productivo	Índice de publicaciones Nº y % de investigación ejecutadas Nº y % de avance de investigaciones no concluidas	Nº de actividades de investigación Tiempo de ejecución de actividades de investigación Tasa de actividades de investigación Profesores acreditados en el programa de investigación Investigadores activos
	Efectividad de los programas de extensión	Grado de satisfacción por las actividades de extensión	Nº y % de jornadas ejecutadas Nº y % de cursos talleres ejecutados Nº y % de seminarios ejecutados	Nº de actividades de extensión Tiempo de ejecución de actividades de extensión Tasa de actividades de extensión Grado de participación de la comunidad en actividades de extensión Participación estudiantil en actividades de extensión Participación profesoral en actividades de extensión
	Eficiencia de los procesos administrativos y de apoyo	Productividad administrativa	% de actividades administrativas y de apoyo ejecutadas	Nº actividades administrativas y de apoyo académico Tiempo de ejecución de actividades administrativas Nº de empleados por actividad administrativa

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL FUNCIONAL	NIVEL OPERATIVO
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Desarrollo estratégico de Recursos Humanos	Grado de satisfacción del Recurso Humano	% de actividades de capacitación y actualización ejecutadas	Nº de actividades de capacitación y actualización
			% de participación de docente en actividades de capacitación y actualización profesional	Profesores de la institución por nivel académico
			Índice de retraso en el escalafón docente	Profesores de la institución por condición
	Sistemas de Gestión Estratégica	Planes Estratégicos		Profesores de la institución jubilados y pensionados
				Profesores de la institución por dedicación y categoría
				Empleados administrativos (Profesionales, Técnicos, de apoyo)
				Personal obrero y de servicio (Especializados y no especializados)
			Planes tácticos o funcionales	Planes operativos
			Presupuestos por programas y funciones	Presupuestos por actividades operativas
			% Informes de gestión táctica o funcional ejecutados	Nº y tiempo de presentación de Informes de gestión operativa
			Grado de cumplimiento de las normas y reglamentos	Manuales y normas de funcionamiento
	Pertinencia de la oferta académica	Pertinencia de la oferta académica	Grado de adaptación de la estructura a los objetivos institucionales	Estructura organizativa
			Oferta académica	Estructura de los planes de estudio y áreas curriculares
				Normas internas y reglamentos

Fuente. Yoleiza López (2002)

Cuadro N° 03 Vinculaciones Estratégicas Cuadro De Mando Integral De Los Institutos Universitarios De Tecnología Oficiales

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL FUNCIONAL	NIVEL OPERATIVO
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Desarrollo efectivo de Planta Física	Grado de suficiencia de planta física	% de ejecución del plan de infraestructura % de ejecución del plan de mantenimiento	Plan de infraestructura Plan de mantenimiento N° de aulas N° de laboratorios Mts ² por estudiante Superficie asignada para actividades administrativas Superficie asignada para actividades de extensión Superficie asignada para actividades esparcimiento y recreación
	Modernización Tecnológica y de los Sistemas de Información	Grado de automatización de los procesos	% de utilización de equipos por el personal docente, administrativo % de utilización de software	N° Equipos de computación N° Equipos de imprenta y reproducción Equipos audiovisuales N° de software

Fuente. Yoleiza López (2002)

Cuadro N° 03 Vinculaciones Estratégicas Cuadro De Mando Integral De Los Institutos Universitarios De Tecnología Oficiales