

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE BOLÍVAR
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN
BASADO EN EL BALANCE SCORECARD PARA LOS
PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS EN EL INSTITUTO
SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA),
CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR**

**TRABAJO FINAL DE GRADO
PRESENTADO POR EL
BACHILLER RIVAS G.
YTSAMAR A. PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

CIUDAD BOLÍVAR, MARZO DEL 2023



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE BOLÍVAR
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA**

ACTA DE APROBACIÓN

Este Trabajo de Grado, titulado **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCE SCORECARD PARA LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS EN EL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR**, presentado por el bachiller: **RIVAS G. YTSAMAR A.** cédula de identidad N° **V-25.849.533**, como requisito para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, ha sido aprobado de acuerdo a los reglamentos de la Universidad de Oriente, por el jurado integrado por los profesores:

Nombres y Apellidos:

Firma:

Prof. Martin Gámez

(Asesor)

Prof. Mauyori Estanga

(Jurado)

Prof. Luis Marchan

(Jurado)

Prof. Dafnis Echeverría

Jefe del Departamento de Ing. Industrial

Doc. Francisco Monteverde

Director de Escuela de Ciencias de la
Tierra

Ciudad Bolívar, 28 de marzo de 2022

DEDICATORIA

Dedicó mi trabajo de grado a mi Dios todopoderoso.

A mis padres que con mucho amor siempre están ahí para mí en todo momento, y han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro, mis queridos padres, como una meta más lograda. Orgullosa de haberlos elegido como mis padres y que estén a mi lado en este momento tan importante.

Mi hijo que es el amor más grande, y sincero que nace por ser ese empujón que día a día me renueva.

A ustedes hermanos de mi corazón, que juntos hemos crecido apoyándonos en las buenas y en las malas, los amo inmensamente.

Igualmente, dedicarle a mi esposo, que esta travesía y logro te pertenece por ser mi equilibrio que me permite seguir adelante, por tus consejos y esfuerzo que haces día a día para con nosotros.

Rivas, Ytsamar

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecer a Dios por sobre todas las cosas a su amor y su infinita bondad, por darme esa seguridad, las habilidades y entendimiento para llegar a dónde estoy hoy.

Mis padres que siempre creyeron en mí y me brindaron todo su apoyo para cumplir esta meta, por mi formación, mis principios y valores que hoy día a día los mantengo presente.

A mí hermana, por cada consejo, por cada regaño para mantenerme siempre firme.

Gracias a mis profesores de la Universidad de Oriente por su paciencia y dedicación para guiarme, en dónde le debo todos mis conocimientos, en especial a mi tutor Martin Gamez, por su entrega en la elaboración del trabajo de grado.

A mis compañeros de clases por la experiencia vivida a todos ellos, convirtiéndolos en hermanos de vida, Dios los Bendiga siempre.

Y gracias a todos los que nos brindaron su ayuda en este proyecto.

Rivas, Ytsamar

RESUMEN

El objetivo de la general del trabajo de grado es proponer un sistema de indicadores de gestión basado en el Balance Scorecard para los procedimientos desarrollados en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. La investigación se enmarca en un tipo descriptivo y proyecto, en conjunto a un diseño de campo y documental. La población y muestra estás definidas por once (11) procedimientos. Primera, se hizo el diagnóstico de la situación actual de la gestión, a través del diagrama de Ishikawa que tuvo con efecto deficiencia en la gestión del Instituto; en conjunto a la matriz FODA definiendo cuarenta y siete (47) factores internos y externos que afectan a la empresa positiva y negativamente; en donde se aplicó la matriz de Holmes para priorizar los factores que afectan a la gestión dejando un total de treinta y uno (31); seguidamente se evaluaron a través de MEFE Y MEFI, arrojando valores de 2,47 y 2,48; respectivamente, considerando que no se aprovechan los factores positivos y se deben establecer estrategias en función a “retener y mantener”. Seguidamente se analizaron y definió una nueva misión, visión, valores y perspectivas que vayan en función al objetivo general del instituto y en busca de la mejora contigua, en conjunto a objetivos estratégicos de cada perspectiva. Posteriormente, se presentó el mapa estratégico que permite demostrar gráficamente la relación de los objetivos estratégicos de las perspectivas, con la nueva misión y visión, en cumplimiento del objetivo del instituto. Continuamente, se desarrolló la propuesta empezando con la formulación de los indicadores de gestión para cada perspectiva en cumplimiento de los objetivos estratégicos. Y, por último, se estableció el Balanced Scorecard, para el Instituto, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de la gestión y el control de los mismos; en conjunto a un formato de registro histórico, que le permita un mayor control de los resultados a través del tiempo. La finalidad de la investigación se centró en establecer una herramienta al instituto que les permita medir la efectividad de sus procesos, para la mejora continua, en función al cumplimiento de los objetivos y ser la sede ejemplo antes las demás.

CONTENIDO

	Página
ACTA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	v
CONTENIDO	vi
LISTADO DE FIGURAS	ix
LISTADO DE TABLAS	xi
LISTADO DE APÉNDICES	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
SITUACIÓN A INVESTIGAR.....	3
1.1 Situación objeto a estudio	3
1.2 Objetivos de la investigación	9
1.2.1 Objetivo general	9
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Justificación de la investigación.....	10
1.4 Alcance de la investigación.....	11
CAPÍTULO II	12
GENERALIDADES.....	12
2.1 Breve reseña histórica	12
2.1.1 Nace un nuevo instituto.....	13
2.2 Misión	13
2.3 Visión	14
2.4 Funciones del INSOPESCA.....	14
2.5 Ubicación geográfica	14
2.6 Organigrama de INSOPESCA Bolívar	15
CAPÍTULO III.....	16
MARCO TEÓRICO	16
3.1 Antecedentes de la investigación	16
3.2 Bases teóricas	20
3.2.1 Indicador	20
3.2.2 Indicador de gestión.....	23
3.2.3 Misión y visión.....	26
3.2.4 El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)	28
3.2.5 Mapa estratégico	37

3.2.6 Diagrama de Ishikawa.....	39
3.2.7 Matriz FODA	39
3.2.8 Matriz de evaluación de factores internos y externos	41
3.2.11 Matriz de priorización o matriz de Holmes.....	47
3.2.12 Diagrama de Pareto	49
3.2.13 Diagrama de flujo.....	49
3.3 Bases legales	50
3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	50
3.3.2 Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.....	50
3.4 Definición de términos básicos	51
CAPITULO IV	54
MARCO METODOLÓGICO	54
4.1 Tipo de investigación	54
4.2 Diseño de investigación	54
4.3 Flujograma de la investigación	55
4.4 Población de la investigación.....	56
4.5 Muestra de la investigación.....	57
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	58
4.6.1 Técnicas de recolección de datos	58
4.7.2 Instrumentos de recolección de datos	59
4.8 Técnicas de Ingeniería Industrial	60
4.8.1 Diagrama de Ishikawa.....	60
4.8.2 Matriz FODA	60
4.8.3 Matriz de priorización o matriz de Holmes.....	60
4.8.4 Diagrama de Pareto	60
4.8.5 MEFE y MEFI	61
4.8.6 Diagrama de flujo de operaciones.....	61
4.8.7 Mapa estratégico	61
4.8.8 Indicadores de gestión.....	61
4.8.9 Balance Scorecard (BSC).....	62
CAPÍTULO V.....	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	63
5.1 Diagnostico de la situación actual en base la gestión de sus funciones en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar	63
5.1.1 Diagrama de Ishikawa con respecto a la gestión	63
5.1.2 Factores que afectan a la gestión.....	67
5.2 Definición de la misión, visión, perspectivas y objetivos estratégicos en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar, basados en el Balance Scorecard.....	88
5.2.1 Definición de la nueva misión.....	88

5.2.2 Definición de la nueva visión.....	90
5.2.3 Análisis de las perspectivas.....	91
5.2.4 Formulación de objetivos estratégicos.....	96
5.3 Desarrollo del mapa estratégico para el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar, enfocado en las perspectivas del Balance Scorecard.....	98
CAPÍTULO VI.....	101
LA PROPUESTA.....	101
6.1 Justificación de la propuesta.....	101
6.2 Alcance de la propuesta.....	101
6.3 Objetivos de la propuesta.....	101
6.3.1 Objetivo general de la propuesta.....	101
6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta.....	102
6.4 Desarrollo de la propuesta.....	102
6.4.1 Formulación de indicadores de gestión para los procedimientos desarrollados.....	102
6.4.2 Establecimiento del Balance Scorecard para el control de la gestión de los procedimientos.....	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
Conclusiones.....	118
Recomendaciones.....	119
REFERENCIAS.....	121
APÉNDICES.....	125

LISTADO DE FIGURAS

	Página
2.1 Ubicación geográfica de INSOPESCA en Ciudad Bolívar. (Google Maps, 2020)	15
2.2 Organigrama de INSOPESCA en Ciudad Bolívar. (INSOPESCA, 2020)	15
3.1 Representación de la asignación de puntos para la clasificación de los factores internos. (Hernández Gehisy, 2016)	43
3.2 Representación de la asignación de puntos para la clasificación de los factores externos. (Hernández Gehisy, 2016).....	46
4.1 Flujograma de la investigación. (Elaboración propia, 2022)	56
5.1 Diagrama de Ishikawa con respecto a la gestión de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)	64
5.2 Diagrama de Pareto aplicado a las fortalezas. (Elaboración propia, 2022)	72
5.3 Diagrama de Pareto aplicado a las debilidades. (Elaboración propia, 2022).....	75
5.4 Diagrama de Pareto aplicado a las oportunidades. (Elaboración propia, 2022) ...	78
5.5 Diagrama de Pareto aplicado a las amenazas. (Elaboración propia, 2022)	81
5.6 Gráfico de la matriz EFI-EFE de la gestión de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)	85
5.7 Mapa estratégico bajo la metodología Balanced Scorecard para la gestión de los procesos de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)	99
6.1 Indicador de utilidad neta. (Elaboración propia, 2022).....	105
6.2 Indicador de ventas. (Elaboración propia, 2022)	106
6.3 Indicador de rotación de inventario. (Elaboración propia, 2022)	106
6.4 Indicador de recuperación de cartera vencida. (Elaboración propia, 2022).....	107
6.5 Indicador de satisfacción del cliente. (Elaboración propia, 2022)	107
6.6 Indicador de asesorías. (Elaboración propia, 2022)	108
6.7 Indicador de canales de distribución. (Elaboración propia, 2022).....	108
6.8 Indicador de cumplimiento de plazo de entrega. (Elaboración propia, 2022) ...	109
6.9 Indicador de variedad de productos. (Elaboración propia, 2022)	109
6.10 Indicador de eficacia de los procesos. (Elaboración propia, 2022).....	110
6.11 Indicador de equipos requeridos. (Elaboración propia, 2022)	110
6.12 Indicador de talento humano requerido. (Elaboración propia, 2022)	111
6.13 Indicador de planificación mensual. (Elaboración propia, 2022)	111
6.14 Indicador de vacaciones del personal. (Elaboración propia, 2022)	112
6.15 Indicador de capacitación de personal. (Elaboración propia, 2022)	112
6.16 Indicador de cumplimiento de capacitación. (Elaboración propia, 2022)	113
6.17 Indicador de propagación de la filosofía de la empresa. (Elaboración propia, 2022).....	113
6.18 Indicador de satisfacción del personal. (Elaboración propia, 2022)	114

6.19 Balance Scorecard para la gestión de los procedimientos de INSOPESCA.
(Elaboración propia, 2022) 115

6.20 Formato de registro histórico de indicadores. (Elaboración propia, 2022)..... 117

LISTADO DE TABLAS

	Página
4.1 Población de la investigación. (Elaboración propia, 2022)	57
5.1 Matriz FODA de los factores que afectan la gestión de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)	67
5.2 Matriz de Holmes de las fortalezas de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)	70
5.3 Priorización de las fortalezas de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022).....	71
Tabla 5.4 Matriz de Holmes de las debilidades de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)	73
5.5 Priorización de las debilidades de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022).....	74
5.6 Matriz de Holmes de las oportunidades de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)	76
5.7 Priorización de las oportunidades de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)	77
5.8 Matriz de Holmes de las amenazas de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)	79
5.9 Priorización de las amenazas de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022).....	80
5.10 MEFI aplicado a la gestión de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022).....	82
5.11 MEFE aplicado a la gestión de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022).....	83
5.12 Estrategias para la mejora de la gestión de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)	87
5.13 Preguntas para la definición de la misión. (Elaboración propia, 2022)	88
5.14 Parámetros para la formación de los valores. (Elaboración propia, 2022)	89
5.15 Preguntas para la definición de la visión. (Elaboración propia, 2022)	90
5.16 Relación entre perspectiva y estrategias de mejoras de la gestión de procesos. (Elaboración propia, 2022)	94
5.17 Objetivos estratégicos establecidos por perspectivas para la gestión de procesos de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022).....	97
6.1 Indicadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Elaboración propia, 2022)	103
6.2 Sistema de semáforo para los umbrales de los andadores. (Elaboración propia, 2022)	104

LISTADO DE APÉNDICES

	Página
A. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	126
A.1 Descripción del proceso de solicitud de registro (Creación del CONPPA) ..	131
A.2 Descripción del proceso de solicitud de permisos de pesca	132
A.3 Descripción del proceso de asesoría jurídica y entrega de título.....	133
A.4 Descripción del proceso de inspección pesquera (embarcaciones y transporte)	134
A.5 Descripción del proceso de supervisión y control pesquero	135
A.6 Descripción del proceso de formación pesquera	136
A.7 Descripción del proceso de recepción de informes	137
A.8 Descripción del proceso de recepción de solicitudes	138
A.9 Descripción del proceso de solicitud de guía de movilización.....	139
A.10 Descripción del proceso de solicitud de créditos	140
A.11 Descripción del proceso de solicitud de requerimientos de comisión.....	141
B. ENCUESTA PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	142
C. ENCUESTA PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL	144

INTRODUCCIÓN

El crecimiento de las empresas en la actualidad se comprueba a través de la eficiencia de sus procesos en el cumplimiento de sus objetivos a corto, medio y largo plazo; esto les permite determinar de qué manera pueden mejorar cada uno de sus procesos para cumplir con lo establecido y establecer lineamientos de mejoras que le permita crecer ante la competencia. Aunado de que establece la fidelidad ante sus clientes en el cumplimiento de lo ofrecido.

En función a ello, recae la importancia de medir la gestión de los procesos; lo cual se realiza a través de indicadores de gestión, que permite medir el desarrollo de los procesos por medio de una meta; resaltando la eficiencia y eficacia de los mismos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los indicadores de gestión son una herramienta necesaria e indispensables en toda empresa; ya que permite identificar cuales procesos están siendo desarrollados de forma correcta y cuáles de forma incorrecta; obteniendo así la información de desempeño de los mismos, para una mejor objetividad en la evaluación de los procesos.

Es por ello, que el objetivo general de la investigación es “Proponer un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard para los procedimientos desarrollados en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar”, con finalidad de conocer la eficiencia y eficacia de los procesos, en función al cumplimiento de los objetivos, para lograr ser la SEDE del instituto de mayor efectividad en su gestión. Lo cual se logrará estableciendo el Balanced Scorecard con los indicadores necesarios.

El trabajo de grado está para su desarrolla distribuido de la siguiente manera:

Capítulo I. Situación a investigar, comprendida por: situación objeto a estudio, objetivos de la investigación (general y específicos), justificación y alcance de la misma.

Capítulo II. Generalidades, comprendida por: reseña de la institución, misión, visión, funciones, ubicación y organigrama de la empresa.

Capítulo III. Marco teórico, comprendido por: los antecedentes de apoyo a la investigación, bases teóricas, las bases legales y definición de términos básicos.

Capítulo IV. Marco Metodológico, comprendido por: tipo y diseño de la investigación, flujograma de la investigación, población y muestra, técnicas y herramientas de recolección de datos, y las técnicas de ingeniería industrial.

Capítulo V. Análisis e interpretación de los resultados, comprendido por: los objetivos previos que permiten identificar, evaluar y conocer la situación actual de la gestión y plantear estrategias para su mejora; en conjunto a la formulación de una nueva misión, visión y valores para el Instituto, en conjunto a la definición de las perspectivas y objetivos estratégicos.

Capítulo VI. La propuesta, comprendida por: el establecimiento y formulación de los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas, en conjunto al Balanced Scorecard que permitirá medir la efectividad de los mismos y de los procesos.

Finalmente, se presentan las conclusiones en base a los objetivos específicos, las recomendaciones que mejoran el trabajo; las referencias de las citaciones en el trabajo y por último los apéndices que complementan el objetivo general.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN A INVESTIGAR

1.1 Situación objeto a estudio

Las organizaciones sin importar su tipo o clase, tienen una misión y visión que busca cumplir para diferenciarse de las competencias. Al igual que es necesario establecer una serie de objetivos que van en función a cumplir de forma efectiva y eficiente dicha misión y visión. El cumplimiento de dichos objetivos es la diferencia que se marca ante la competencia, porque se trata del rendimiento de la organización; lo que conlleva al éxito o al fracaso de la misma.

En la actualidad uno de los factores fundamentales de las empresas es la medición efectiva de sus actividades, y por ende el rendimiento; debido a que ello está directamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, es decir, si las actividades se realizan de forma efectiva el cumplimiento de los objetivos se logran de forma adecuada y se podría decir que se logra el éxito de la empresa; no obstante si una empresa no cumple de forma efectiva las actividades, se traduce como el incumplimiento de los objetivos y por ende al fracaso de la misma. Es por ello la importancia de medir de forma adecuada la efectividad de las actividades.

Es por ello que el control de gestión y la medición de las actividades que se realizan en toda organización son aspectos que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de los procesos productivos y logísticos de una empresa, su regulación y aplicación por todos los elementos de la misma se hace imprescindible para mejorar su rendimiento y efectividad. El control de gestión tanto para las empresas públicas como privadas es de gran importancia ya que este pone en perspectiva el desempeño de los factores críticos del éxito, los aspectos más significativos de la gestión, los aspectos estratégicos que

hacen posible la supervivencia y crecimiento de la empresa, los aspectos que puedan ocasionar grandes pérdidas y que pueden originar importantes problemas legales, impositivos, y laborales.

Los sistemas de control de gestión ayudan a coordinar las acciones dependiendo de los resultados obtenidos, lo cual facilita en gran medida el alcanzar los objetivos propuestos tanto en desempeño como en evolución. Para esto se debe contar con procesos controlados que puedan ser mejorados a través del tiempo. Estos deben ser capaces de medir el nivel de cumplimiento de sus actividades, procesos o procedimientos, y para esto es necesario identificar un conjunto de indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos los cuales permitan conocer dichos niveles. Su uso obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

En función a lo anterior, recae la importancia de los indicadores, que, según Franklin, E. (2013) lo define como: “un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.”.

En base al control de la gestión empresarial y los indicadores, existe una herramienta conocida como Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual según sus autores Norton y Kaplan (2001), establecen que “el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento.”

De igual forma, Kaplan y Norton (2002), establecen “el BSC es una herramienta que permite transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores de resultados o criterios de medición, organizados de tal forma que estos:

- a) Ayudan a verificar si la estrategia está generando valor agregado.
- b) Identifican los segmentos de clientes o áreas en los que compiten.
- c) Permiten identificar los procesos internos críticos a la hora de lograr los objetivos financieros y de los clientes.
- d) Impulsan el aprendizaje y el crecimiento de la organización hacia aquellos aspectos que general valor a largo plazo.”

Kaplan y Norton (2005) señalan: “en casos de organizaciones tanto del sector privado como del sector público e instituciones sin fines de lucro, cuyos resultados revelan conclusiones importantes en sus niveles de desempeño; los cuales son ejemplos de una implementación exitosa de estrategias utilizando un sistema de gestión del desempeño basado en el BSC”.

En función a ello, Amendola (2004), establece: “todo esto ha dado lugar a que en la actualidad se haya puesto de manifiesto el enfoque del BSC en las distintas empresas e instituciones, para el control de la organización, fundamentados en la orientación estratégica de la misma desde las perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento, obteniendo así un mayor valor agregado”.

En Venezuela la decisión de implementar el BSC surge desde la alta dirección y, contradictorio a lo esperado, no viene de las áreas encargadas del Control de Gestión o relacionadas, quienes, se basan en los resultados obtenidos, teniendo un papel de asesores en la implementación y no solo de promotores de ideas. La mayoría de empresas conocen que el BSC es una herramienta que está relacionada con la estrategia, permitiendo ser aplicada en la implementación, comunicación o alineación de la mayoría de objetivos estratégicos. De hecho, se puede determinar que la fundamental razón para la incorporación del BSC constituye en esperar que éste ayude a controlar y alinear los objetivos estratégicos y con ello se logra una mejora de las operaciones y actividades en la organización.

El desarrollo empresarial en Venezuela y su relación con el BSC es muy actual en comparación a lo sucedido en otros países, es así que los resultados de los estudios sobre este tipo de metodología determinan que la herramienta está en pleno desarrollo y comenzando una evolución en las empresas, lo que se refleja en que estas empresas no se encuentran realizando modificaciones (para adecuarlo a sus requerimientos específicos) y en las debilidades que se determinaran, que a pesar de ser muy diversas, la mayoría inicia por falta de información conceptual del BSC y por carencias propias en el proceso de evolución de dicha metodología de gestión utilizando la herramienta de BSC.

En este sentido, conociendo su importancia para el desarrollo económico y social de la nación venezolana, para el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar, caso de estudio de la presente investigación, la cual se encarga de la recaudación de impuestos sobre productos y subproductos pesqueros y acuícolas; en función del logro de los objetivos contenidos en los planes de desarrollo económicos y sociales de la nación.

INSOPESCA está dividida en siete (7) departamentos como: ordenamiento pesquero, permiso para pescadores y transporte (PPPYT), contraloría pesquera, sanidad pesquera, tramitación, vigilancia y control (TVC), creación pesquera y gerencia. Dichos departamentos llevan un total de once (11) procedimientos en total.

En una entrevista no estructurada con la gerente de la Institución manifiesta que a pesar de la situación actual por el COVID-19 (coronavirus), la empresa presenta varios problemas en el cumplimiento de los objetivos planteados en la institución; entre ellos se tienen:

En primera instancia, aunque cada departamento cuenta con una serie de procedimientos que deben cumplir y; un informe y control semanal del cumplimiento de sus actividades, muchas veces no se cumplen en función a la realidad de la institución, sino que algunos departamentos no realizan los informes y control o en su defecto no cumplen la totalidad de sus funciones pautadas semanalmente; lo que acarrea en el incumplimiento de sus objetivos. De igual forma, muchas veces los departamentos lo que hacen es colocar de forma arbitraria resultados ficticios, para entre comillas cumplir con lo establecido; trayendo como consecuencia una serie de datos no factibles para poder medir la eficiencia real de cada departamento.

Posterior a ello, es importante tomar en cuenta que en la actualidad ha existido muchos despidos en la institución esto debido a que no existe mucha cantidad de trabajo por la pandemia y debido a que la pesca y acuicultura es por periodo. No obstante, anteriormente ha existido rotación o despido de personal, por falta de un personal calificado a los puestos de trabajos, el único personal calificado es el personal de derecho. Se indica que los índices de despidos promedian más del 30% de los trabajadores que laboran en la empresa institución. Cabe resaltar que esto también se debe a que la empresa no realiza jornadas de capacitaciones o crecimiento personal, dejando a un lado el factor humano.

Igualmente, la institución presenta atraso en el cronograma de ejecución en los procedimientos de algunos contratos, permitiendo retrasos en la aprobación para el inicio de las actividades dentro del plazo establecido; logrando demorar todo para los clientes, y en consecuencia no se da una respuesta oportuna a las solicitudes, lo cual trae como desventajas que los posibles clientes retiren u olviden sus solicitudes de seguir con el proceso dejando los contratos a media.

Analizando las actividades durante el proceso de contratación, se observa que por medio de estas demoras o retrasos provoca un desfase de oferta de los contratistas, ya que el atraso puede ocasionar variación de los montos que son previamente establecidos en dichos contratos, que cambian durante los plazos excesivamente largos, produciendo pérdida en el equilibrio económico del contrato.

Seguidamente, se puede observar la falta de un sistema de indicadores que le permita medir a la institución no solo verificar el cumplimiento de los procedimientos de cada departamento; sino que también la falta de medir la eficiencia y eficacia en cuanto al cumplimiento de sus objetivos pautados; trayendo como consecuencia problemas gerenciales. De igual forma se puede apreciar que los objetivos no están relacionados entre sí, sino que buscan el cumplimiento de lo solicitado por la nación y no por los establecidos en el instituto.

Por lo antes mencionado, es que se busca proponer un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard para los procedimientos desarrollados en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar, que ayudará a obtener un balance entre la misión y visión de la institución y, sus estrategias y actividades para así poder monitorear constantemente los planes estratégicos necesarios para el cumplimiento de las metas planteadas. De igual forma permitirá conocer el nivel de cumplimiento de los diferentes procedimientos que allí se realizan, con lo cual se podrá mejorar considerablemente su efectividad y rendimiento.

En base a lo anterior, se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la gestión de sus funciones en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar?

¿Cuál será la misión, visión, perspectivas y objetivos estratégicos en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar, basados en el Balance Scorecard?

¿Cómo será el mapa estratégico que debe poseer en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar, enfocado en el Balance Scorecard?

¿Cómo serán los indicadores para los procedimientos desarrollados en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar?

¿Cuál sería el diseño propuesto para el Balance Scorecard en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Proponer un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard para los procedimientos desarrollados en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar

1.2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual en base la gestión de sus funciones en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar.

2. Definir la misión, visión, perspectivas y objetivos estratégicos en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar, basados en el Balance Scorecard.

3. Desarrollar el mapa estratégico para el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar, enfocado en las perspectivas del Balance Scorecard.

4. Formular indicadores de gestión para los procedimientos desarrollados en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar.

5. Establecer el Balance Scorecard para el control de la gestión de los procedimientos en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar.

1.3 Justificación de la investigación

Las empresas deben cumplir el objetivo general trazado por ellas, esto se logra cumplimiento una serie de sub objetivos en conjunto a una serie de lineamientos y estrategias. El cumplimiento de dichos lineamientos y estrategias en función al objetivo general de la empresa, son indispensable y por ello es importante contar con

herramientas que permitan medir el cumplimiento de estos; para medir que tan eficientes y eficaces se encuentran.

Es por ello que el objetivo general de esta investigación es proponer un sistema de indicadores de gestión bajo la metodología de Balanced Scorecard (BSC), el cual permitirá medir la efectividad y eficiencia de los procedimientos que se desarrollan en INSOPESCA para el cumplimiento de su objetivo general; el cual también servirá como guía para detectar cuales son los aspectos en que la empresa debe mejorar. La implementación del Balance Scorecard, también servirá para que la misión y visión de la empresa, estén enfocados en el cumplimiento del objetivo general de la misma.

1.4 Alcance de la investigación

La presente investigación tiene como alcance la propuesta de un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard para los procedimientos desarrollados en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar, como herramienta de mejora continua a las actividades que se desarrollan en la institución.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES

2.1 Breve reseña histórica

La pesca y las actividades relacionadas con la cría de organismos acuáticos eran institucionalmente manejadas por un departamento dentro de la Dirección de Economía Agrícola, luego pasan a formar parte de la División de Caza y Pesca de la Dirección de Recursos Naturales y Renovables del entonces Ministerio de Agricultura y Cría (MAC), para posteriormente convertirse en la Oficina Nacional de Pesca, dependiente de la Dirección General Sectorial de Pesca y Acuicultura.

En fecha 26 de agosto de 1.993, se crea el Servicio Autónomo de los Recursos Pesqueros y Acuícolas (SARPA), mediante Decreto Nro. 3.116, publicado en Gaceta Oficial Nro. 35.292 de fecha 08 de septiembre de 1.993, con rango de Dirección General, adscrito al Ministerio de Agricultura y Cría (Actual MPPAT). Para esa fecha, el marco legal de referencia para la actividad pesquera era el establecido en la Ley de Pesca, promulgada en el año 1.944.

Luego esta dependencia es sustituida por el Instituto Nacional de la Pesca y Acuicultura (INAPESCA), el cual fue concebido con carácter autónomo, adscrito al MAT, creado según Decreto Nro. 1.524 de fecha 13 de Noviembre de 2.001, mediante el cual se promulga la Ley de Pesca y Acuicultura. El propósito del mencionado Instituto estuvo basado en los principios de administración responsable y rendimiento sustentable de sus recursos.

2.1.1 Nace un nuevo instituto

Por Gaceta Oficial N° 5.877, el día 14 de marzo de 2008, es aprobada la Ley Socialista de Pesca y Acuicultura, Por esta razón, el Instituto Nacional de la Pesca y Acuicultura (INAPESCA), cambió su denominación a Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), con el objeto de erigir las bases de una nueva forma de relación entre el Estado y el Pueblo, rompiendo paradigmas en la actividad de la pesca y acuicultura, bajo la premisa de que debe privar la intensión de garantizarle al pueblo venezolano las proteínas provenientes de nuestro ecosistema acuático, por encima de cualquier interés de lucro, impulsando novedosas formas de organización popular y estableciendo nuevos mecanismos de participación de los principales protagonistas de esta actividad productiva, el pescador y el acuicultor.

El propósito de este nuevo decreto jurídico, fue promover el desarrollo integral del sector pesquero y acuícola, asegurar la disponibilidad suficiente y estable de productos y subproductos de la pesca y acuicultura, así como resguardar los asentamientos y comunidades de pescadores y pescadoras, y mejorar la calidad de vida de los mismos con la finalidad de contribuir con la soberanía alimentaria del país.

2.2 Misión

Ordenación de los Recursos Pesqueros y Acuícolas del país con el fin de lograr su aprovechamiento responsable y sostenible, en concordancia con el marco legal vigente, ejecutando las políticas en la materia, dictada por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, para fomentar, promover, desarrollar y coordinar las actividades del sector, en función del logro de los objetivos contenidos en los planes de desarrollo económicos y sociales de la nación.

2.3 Visión

Ser el ente oficial promotor y ejecutor de las políticas de Estado que garanticen el desarrollo del sector pesquero y acuícola, en el ámbito nacional e internacional, con el fin de prestar servicios de alta calidad, eficientes y con personal altamente calificado, comprometido con el logro de los objetivos propuestos y capaz de responder oportunamente a los retos y expectativas que impone el cumplimiento de su misión.

2.4 Funciones del INSOPESCA

Tiene entre su competencia general promover y desarrollar de manera integral la pesca y acuicultura; asegurar la disponibilidad suficiente y estable tanto de productos, como subproductos pesqueros y acuícolas; así como ordenar y aprovechar responsablemente los recursos de los mares y ríos, a fin de fomentar, promover, desarrollar y coordinar las actividades del sector en el ámbito nacional e internacional. INSOPESCA coordina sus actividades a través de programas de diferentes gerencias operativas a lo largo del país las cuales son:

- a) Gerencia de ordenación pesquera.
- b) Gerencia de fomento del desarrollo pesquero y acuicultura.
- c) Gerencia de tramitación, vigilancia y control.
- d) Gerencia de permisos y transporte pesquero.
- e) Gerencia de sanidad pesquera y acuícola.
- f) Gerencia de asistencia técnica financiera y comercialización.

2.5 Ubicación geográfica

A continuación, en la figura 2.1 se visualiza la ubicación de INSOPESCA en Ciudad Bolívar.

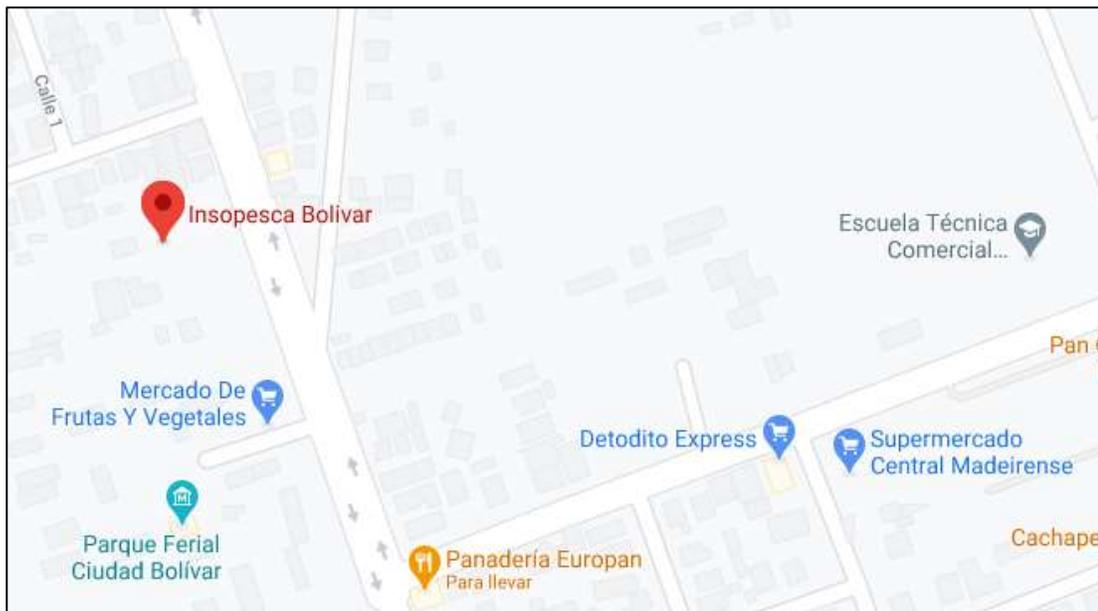


Figura 2.1 Ubicación geográfica de INSOPESCA en Ciudad Bolívar. (Google Maps, 2020)

2.6 Organigrama de INSOPESCA Bolívar

En la siguiente figura 2.2, se presenta el organigrama de INSOPESCA en Ciudad Bolívar.

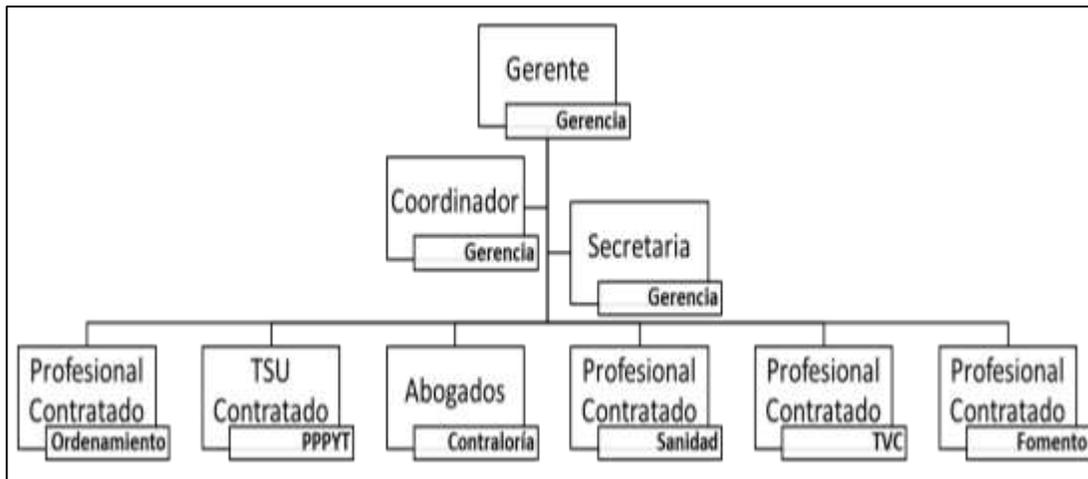


Figura 2.2 Organigrama de INSOPESCA en Ciudad Bolívar. (INSOPESCA, 2020)

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

León, A. y Scharbay L. (2020), en su trabajo de grado intitulado: “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SALUD Y SEGURIDAD BAJO LA NORMA TÉCNICA NT-01-2008, EN EL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR – ESTADO BOLÍVAR”. Se empezó con el diagnóstico de la situación actual que por medio del diagrama de Ishikawa se pudo constatar que el entorno laboral no es el más idóneo para el personal y principal mente la inexistencia de políticas de higiene y seguridad industrial; seguido a ello se hizo una lista de verificación de los capítulos de NT-01-08, en donde se evidencio que el nivel de no cumplimiento es de 96,67%. Posterior a ello se desarrolló la descripción de once (11) procesos que se desarrollan en la empresa en conjunto a las equipos y herramientas necesarias para su ejecución. Luego se desarrolló la identificaron por observación directa, entrevista no estructurada los riesgos de cada procesos, baños y comedor; al igual que se aplicaron ATS con sus respectivos factores de riesgos y medidas preventivas para cada proceso y área. Inmediatamente se realizó la evaluación de los riesgos, para los procesos se aplicó la matriz de riesgos de la norma COVENIN 4004:2000 en donde arrojó que el proceso de mayor impacto con 19 puntos es el de inspección pesquera con 8 puntos de los riesgos psicológicos; de igual forma se evaluaron las áreas de baño y comedor, en donde ambos predominan los riesgos biológicos con 9 y 6 puntos respectivamente., en conjunto a los riesgos físicos y psicológicos. Con los valores obtenidos en la matriz de riesgo se desarrolló un Pareto del Instituto en donde se determinó que al mejorar los riesgos psicológicos y físicos se mejora significativamente la seguridad y salud del mismo. Sucesivamente se evaluaron los riesgos físicos, eléctricos y psicológicos de los cargos por el método FINE en donde

se constató que el cargo de mayor impacto con respecto al riesgo psicológico es el cargo del gerente considerado riesgo muy alto, seguido por los profesionales contratados de los demás departamentos; los demás cargos en los demás riesgos se consideran moderado y aceptables. Para los riesgos disergonómicos se aplicó el método ROSA en donde los cargos de profesionales contratados y gerente dieron un nivel de muy alto. Por último, se elaboró el Programa de Seguridad y Salud Laboral bajo la NT-01-08, para el cumplimiento legal de la misma y mejorar las condiciones laborales. La finalidad de la investigación fue establecer las herramientas necesarias para mejorar las condiciones de trabajo del personal, al igual que mejorar su eficiencia y eficacia en un ambiente de trabajo seguro.

La investigación antes mencionada brinda aporte al trabajo de grado con respecto a la descripción de los procesos y como el personal desarrolla sus actividades; aporte de importancia para el análisis pertinente para la misión, visión estratégica y formulación de indicadores.

Cardozo, E. (2017), en su trabajo de grado titulado: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS EN LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACION, PRESUPUESTO Y CONTROL DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN DE PDVSA, DIVISIÓN AYACUCHO, DISTRITO SAN TOMÉ – ESTADO ANZOÁTEGUI”. Elaboró una matriz FODA, evaluando los factores internos y externos de la superintendencia donde se pudo formular estrategias para la optimización de sus procesos. Se realizó una propuesta de misión y visión para la superintendencia, mostrando sus funciones actuales dentro de la gerencia y hacia dónde quiere llegar en un futuro. Se establecieron objetivos estratégicos en función a las cuatro (4) perspectivas del CMI, sirviendo como base para la creación de un mapa estratégico, el cual ayudará al personal a tener una visión clara y entendible de la estrategia y la

relación entre las diferentes perspectivas. Por último, se procedió a conformar y describir los indicadores de gestión que servirán para medir y controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégico antes planteados, con lo cual se pudo sintetizar toda esta información para la creación de la propuesta de CMI para la Superintendencia de PCG, herramienta que ayudara a monitorear sus estrategias para así alcanzar las metas establecidas

La investigación antes mencionada servirá como guía para la implementación de la matriz FODA, para la formulación de las estrategias del Balance Scorecard; al igual que para el desarrollo de los indicadores. Aunado a que brinda el aporte teórico.

Bruno, M. (2013), en su trabajo de grado titulado: “ACTUALIZACION DE LOS INDICADORES DE GESTION DE LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES CIUDAD BOLÍVAR, UTILIZANDO LA TECNICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL BALANCED SCORECARD (BSC)”, en dicho trabajo se presentaba como principal problemática la falta de una evaluación eficiente del informe de gestión en todos los departamentos (mantenimiento, finanzas y calidad) de la planta de combustibles, en donde se estructuro el CMI de tal manera que se obtendrá una retroalimentación de información generando una respuesta rápida y eficaz a las desviaciones que se puedan presentar en cada uno de los procesos.

Esta investigación genera aportes significativos en cuanto a la implementación de la metodología del Balanced Scorecard, así como en los parámetros a seguir para la construcción de cada una de las perspectivas que conforman el cuadro de mando integral en base a la información obtenida en el área objeto de estudio.

García, J. (2012), en su trabajo de grado intitulado: “ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTION DE PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACION, PRESUPUESTO, CONTROL Y GESTION (PPCYG) DE LA

GERENCIA DE MANTENIMIENTO. PDVSA DISTRITO MORICHAL”, en este trabajo se analizó el sistema de indicadores de gestión de personal de la Superintendencia de PPCYG de la Gerencia de Mantenimiento, en el cual, se logró detectar desviaciones en el modelo de gestión, información que hizo posible el proponer mejoras en el sistema. Este estudio de indicadores de gestión proporcionó información importante para el descubrimiento de expresiones que permitan medir el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales de la superintendencia de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión de la Gerencia de IDP del Distrito San Tomé, haciendo posible la existencia de indicadores que maximicen la calidad de la gestión, en el cual se evalúa un sistema ya existente para crear las condiciones que permitan mantener un control sobre sus actividades, todo en función del mejoramiento continuo.

Dicha investigación aporta a la presente investigación en cuanto a la estructura y desarrollo de indicadores que permitan mejorar la calidad de los procesos de gestión, mejorando la eficiencia y eficacia de los mismos, teniendo como resultado la mejora continua de la misma.

Cerón, Carlos (2011), en su trabajo de grado titulado: “APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD MICROEMPRESA FUNDICIONES Y MECANIZADOS RICOB”. El autor de la presente investigación llevó a cabo un diagnóstico empresarial, en donde observó la modalidad en la que se lleva a cabo las actividades que refieren a lo operativo y administrativo, en cuanto a esta última encontró una deficiencia respecto al enfoque de las generalidades corporativas y estrategias para consolidar un plan que permitiera tener elementos de juicio para encausar estratégicamente la microempresa. De acuerdo con este contexto propuso como alternativa aplicar los conceptos del Balanced Scorecard con los cuales en su diseño pre-dimensionado permitirán dar una concepción más objetiva del

negocio, además del cómo direccionar la empresa según las perspectivas financieras, con los clientes, en sus procesos internos y en el aprendizaje del factor humano.

La investigación antes mencionada se relaciona con la presente, debido a que se utilizó una herramienta para modelar las generalidades básicas de la empresa, en un marco de objetivos estratégicos, que de ser implementados le permitirán en el corto, mediano y largo plazo ser competitivos en el sector y en el mercado.

Guzmán, C. (2010), en su trabajo de grado: “PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN APLICADO AL DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA SALUD “DOCTOR FRANCISCO BATTISTINI CASALTA” DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO BOLÍVAR”, implemento como herramienta el Balanced Scorecard, para desarrollar un sistema de medición y seguimiento para la evaluación de los diferentes aspectos que inciden en el desempeño y la gestión del departamento, la cual maximiza la detección de oportunidades de mejora.

Este estudio proporciona una guía ejemplar para la elaboración de mapa estratégico, así como la conformación de un sistema de alertas para detección de fallas en la gestión, siendo este un importante aporte para la implementación de la metodología del CMI.

3.2 Bases teóricas

3.2.1 Indicador

Según expone Beltrán Jesús (2006) afirma que un indicador se considera como: “la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que

queremos controlar. La definición debe ser expresada de la manera más específica posible, evitando incluir las causas y soluciones en la relación. La definición debe contemplar sólo la característica o hecho (efecto) que observaremos y mediremos. Podemos medir cantidades físicas, proporciones, lapsos de tiempo”

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

3.2.1.1 Objetivo de un indicador

Según expone Beltrán Jesús (2005) “el objetivo de un indicador es básicamente identificados porque: debe expresar el ¿para qué? queremos gerenciar el indicador seleccionado. Expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar)”.

El objetivo, en consecuencia, permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Esta combinación dependerá de la magnitud de los problemas y el momento (oportunidad) de intervención.

No es lo mismo atacar un problema de productos (% de defectuosos) al momento de diseñar el producto, que al momento de cumplir la producción del día.

El objetivo permitirá tener claridad sobre lo que significa mantener un estándar en niveles de excelencia (cero defectos que se convierten en partes por millón, cero accidentes, cero retrasos en las entregas.) y adecuarlo permanentemente ante los diversos cambios, así como proponerse nuevos retos.

3.2.1.2 Niveles de referencia de un indicador

Según Beltrán Jesús (2005), expresa que: “el acto de medir se realiza a través de la comparación y ésta no es posible si no contamos con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador. Esa desviación es la que realmente se nos transforma en el reto a resolver”. Más aún, un mismo valor actual de un indicador puede señalar varios tipos de problemas si se compara contra diversos niveles de referencias.

Existen diversos niveles de referencia:

1. Histórico.
2. Estándar (medición del trabajo).
3. Teórico.
4. Requerimiento de los usuarios.
5. Competencia.
6. Consideración política.
7. Técnicas de consenso.
8. Planificado.

3.2.1.3 Clasificación de los indicadores

“Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el cual obtienen información del sistema. Así los indicadores pueden ser de eficiencia, si se enfocan en el control de los recursos o las entradas del sistema; de eficacia, si se enfocan en el control de los resultados del sistema. Los indicadores de eficiencia son aquellos que evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades del sistema. Ejemplo: cumplimiento de la programación establecida, nivel de desperdicio, etc. Los indicadores de eficacia son aquellos que evalúan la relación entre la salida del sistema

y el valor esperado (meta) del sistema. Ejemplo: indicadores de calidad; de satisfacción, etc. Los indicadores de efectividad son el resultado del logro de la eficiencia y de la eficacia”. (Bahamón José; 2003)

3.2.2 Indicador de gestión

Tomando como base y referencia lo que presenta Beltrán Jesús (2005) en su texto indicadores de gestión lo define de la siguiente manera: “la acción y efecto de administrar una empresa, tendremos una definición conceptual bastante completa y fácil de entender: sin embargo, conviene operacionalizarla para poder trabajar con ella; en tal sentido diremos que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”.

Para medir el desempeño de una empresa o unidad ya sea en calidad, productividad, costo, seguridad, se necesita tener indicadores. Las condiciones necesarias para construir indicadores útiles para el mejoramiento del desempeño y su uso adecuado. Donde se comienza con la propia definición de lo que se entiende por indicador de gestión, luego se pasa a describir dichas condiciones de construcción y uso.

3.2.2.1 Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

1. Simplicidad: puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

2. Adecuación: entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

3. Validez en el tiempo: puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

4. Participación de los usuarios: es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

5. Utilidad: es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

6. Oportunidad: entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar. (Pérez Carlos, 2007).

3.2.4.2 Diseño de indicadores de gestión

“Para diseñar los indicadores de gestión, se debe en primera instancia, identificar las áreas críticas de la organización, así como también las debilidades en cada uno de los procesos que involucre la funcionalidad de la empresa.

Posteriormente, es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. Un indicador es una respuesta a una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante de una empresa y debe ser relevante y vinculante. Estos indicadores deben partir de la

identificación de las áreas críticas y de los factores significativos de éxito en cada actividad al interior de la organización”. (Cuellar y Toro, 2006).

3.2.2.3 Estructura de los indicadores de gestión

“Es de gran importancia que los indicadores de gestión definidos para medir el grado de cumplimiento de las actividades posean una estructura bien definida, la cual facilite la construcción de cada uno de ellos”. (Pérez Carlos, 2007).

Los parámetros guías para la estructuración de los indicadores son los que se muestran a continuación:

1. Definición: la definición establece la expresión conceptual y matemática de dicho indicador. La expresión conceptual muestra una breve descripción del indicador, mientras que la expresión matemática viene dada por la proporción de una cantidad de datos, con respecto al total de esos datos.

2. Objetivo: debe expresar el ¿para qué? Se utiliza: eliminar, maximizar, sintetizar o tener cero retrasos.

3. Niveles de referencia: constituyen los valores que se utilizarán para el cálculo del indicador. La medición se realiza con base en la comparación y para ello se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador. Existen varios niveles: el histórico, el estándar, el teórico, el que requieren los usuarios, los de la competencia, por política, los de consenso y los planificados.

4. La responsabilidad: todo indicador debe contar con un personal que se responsabilice por su medición garantizándose de esta manera un mejor control y cumplimiento de éstos.

5. Meta: ésta será establecida como el mínimo valor que debe tener el indicador al momento de la evaluación. Esta se establece mediante estándares e históricos.

6. Periodicidad: establece la frecuencia con la que debe ser medido el indicador, es decir la frecuencia con la que serán recolectados los datos de los mismos, según los criterios de evaluación.

3.2.2.4 Establecimiento de indicadores de gestión

Para desarrollar un proceso de establecimiento de indicadores de gestión, son tres las fases a desarrollar:

1. Definición hacia dónde va la organización.
2. Definición de los procesos de operación y/o prestación del servicio.
3. Definición de los indicadores.

Para dar respuesta a estos tres aspectos, se trata de la siguiente manera:

- a) Definición de la planeación estratégica de la organización.
- b) Definición de los procesos como tema de mejoramiento.
- c) Desarrollo de un modelo para establecimiento de indicadores de gestión.

(Pérez Carlos, 2007)

3.2.3 Misión y visión

3.2.3.1 Misión

Propósito de una organización. Según David (1994), dice que "es un propósito duradero, incorpora la filosofía de los estrategas de la organización, identifica el

alcance de las operaciones, los aspectos del producto o servicio, y las necesidades principales de los clientes, describe los valores y prioridades de la organización".

Considerado por Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2004) como "un importante elemento de la planificación estratégica". La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas para elaborar la misión de una organización:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué buscamos?
3. ¿Qué hacemos?
4. ¿Dónde lo hacemos?
5. ¿Por qué lo hacemos?
6. ¿Para quién trabajamos?

3.2.3.2 Visión

Según David (1994), dice que "es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que distingue de otras similares y describe los valores y las prioridades de una organización; la Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial".

Definida por Fleitman Jack (2000) como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

La visión, denominado como el “sueño” de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo se desea que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas para elaborar la visión de una organización:

1. ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
2. ¿Cómo seremos en el futuro?
3. ¿Qué haremos en el futuro?
4. ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

3.2.4 El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando", "Cuadro de Mando Integral" y "Sistema de Indicadores Balanceados".

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Fernández Alberto (2001) al respecto señala que: “un sistema de indicadores balanceados representa una herramienta que ayuda, en primer lugar, a configurar una estrategia que permite medir recursos intangibles, difíciles de estimar con indicadores financieros, como es el caso de los objetivos planificados por el recurso humano, el establecimiento de la misión, la labor realizada para alcanzar las metas por parte del empleado, entre otros. El Cuadro de Mando no es una moda, es una herramienta de gestión de desempeño en las organizaciones y tiene éxito cuando se consigue utilizarlos para crear valor en las organizaciones”.

El sistema de indicadores balanceados representa una metodología de gestión de rendimiento estratégica que traduce la estrategia en la acción en todos los niveles de una organización. Para capturar el rendimiento de organización con exactitud y con eficacia, las medidas y métricas de rendimiento con cuidado son seleccionadas, estas métricas son seleccionados a través de cuatro perspectivas equilibradas: financiero, cliente, proceso de negocio interno y procesos internos y crecimiento. Usando estas medidas de rendimiento y métricas, este describe los resultados y los conductores de rendimiento para alcanzar la misión de la organización y objetivos estratégicos.

3.2.4.1 Perspectivas del cuadro de mando integral

Tal como expone Kaplan y Norton (2001) el cuadro integral de mando se compone por 4 tipos de perspectivas a saber:

✓ La perspectiva financiera: la perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. “Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista”.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

1. Valor económico agregado.
2. Retorno sobre capital empleado.
3. Margen de operación.
4. Ingresos, rotación de activo.

✓ La perspectiva de clientes: en esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. "Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

1. Satisfacción de clientes.
2. Desviaciones en acuerdos de servicio.
3. Reclamos resueltos del total de reclamos.
4. Incorporación y retención de clientes.

✓ La perspectiva de procesos internos: en palabras de Kaplan y Norton (2001) la perspectiva procesos internos se establece como. "En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas".

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.

Luego se establecerán los objetivos, indicadores e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

1. Tiempo de ciclo del proceso (cycle time).
2. Costo unitario por actividad.
3. Niveles de producción.
4. Costos de falla.
5. Costos de retrabajo, desperdicio.

✓ La perspectiva de aprendizaje organizacional: en palabras de Kaplan y Norton (2001) “la perspectiva aprendizaje organizacional se establece como. La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar”.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales.

Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

1. Brecha de competencias clave (personal).
2. Desarrollo de competencias clave.
3. Retención de personal clave.
4. Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
5. Ciclo de toma de decisiones clave.
6. Disponibilidad y uso de información estratégica.
7. Progreso en sistemas de información estratégica.
8. Satisfacción del personal.
9. Modelaje de valores, confianza en el liderazgo.

3.2.4.2 Creación de un Balanced Scorecard

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de:

1. Objetivos que se desean alcanzar.
2. Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos (indicadores).
3. Metas, o el valor específico de la medición que se quiere alcanzar.

4. Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Esto se repite con tantos objetivos como sea necesario, tantas mediciones para cada objetivo (con sus respectivas metas), y tantas iniciativas como se requieran para lograrlos. A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es ¿cómo vincular las distintas perspectivas?

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: suponer que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio. (Fernández Alberto, 2001)

3.2.4.3 Pasos para el desarrollo de un Balance Scorecard

Según Niven, Paul (2003) para el desarrollo del cuadro de mando integral se seleccionan los siguientes pasos:

1. Reunir y distribuir material informativo de fondo: el cuadro de mando integral es una herramienta que describe la estrategia, por lo que es necesario tener acceso a todo tipo de material informativo relacionado con la misión, visión, valores, estrategias, posición competitiva y capacitación de los empleados de la empresa u organización, perspectivas del futuro, indicadores no financieros de éxito e indicadores de resultados.

2. Desarrollar o confirmar misión, visión y estrategias: de acuerdo con la información recolectada en el paso 1, se establece un consenso sobre el lugar que ocupa la empresa con respecto a asuntos críticos y se trabaja en aquellos no desarrollados.

3. Entrevista con la dirección: este paso consiste en recolectar información recogida en el paso 1, se establece un consenso sobre el lugar que ocupa la empresa con respecto a estas cuestiones críticas y se trabaja en aquellas no desarrolladas.

4. Desarrollar objetivos estratégicos alineados a cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral: consiste en determinar qué perspectivas del cuadro de mando integral son adecuadas para la empresa y desarrollar objetivos y medidas para cada perspectiva según la traducción de las estrategias.

Los objetivos de resultados son declaraciones concisas que describen las cosas concretas que hay que hacer bien para poder implementar la estrategia con éxito. Se debe tomar en cuenta que la mejor manera de crear objetivos estratégicos examinando cada perspectiva del CMI.

5. Desarrollar relaciones causa – efecto: en este paso se describe la estrategia mediante una serie de interrelaciones causales entre las medidas seleccionadas, lo cual permite no solo que la empresa pueda medir la implantación de su estrategia, sino que también describa como se crea valor. El vínculo causa – efecto sirve como herramienta de diagnóstico para el examinar el CMI.

6. Establecer metas para las medidas: esto permite saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables.

7. Desarrollar un plan en marcha para implementar el Cuadro de Mando Integral: esto implica proporcionar las herramientas para vincular el CMI a todos los procesos claves de gestión dentro de la empresa, exigir responsabilidad en cascada por los resultados hasta llegar a los niveles más bajos de la empresa, vincular presupuesto y planificación a las metas estratégicas, coordinar los sistemas de compensación e informar los resultados.

3.2.4.4 El Balance Scorecard como herramienta de gestión estratégica

“Este lenguaje no es más que un marco para representar de manera gráfica la situación actual de una organización, y enlazarla con los objetivos a largo plazo que se plantea, intercalando para ello una serie de pasos intermedios. Estos pasos intermedios son el camino que debe seguir la organización para conseguir llegar a su destino, es decir, su estrategia” (Niven Paul, 2003).

Los CMI actuales permiten también la definición de alertas sobre los objetivos considerados críticos. Así, para un indicador es posible generar alerta que avise la diferencia entre el resultado previsto y el real cuando supera un valor especificado. El uso de esta funcionalidad persigue evitar que las desviaciones alcancen (puntos de no retorno) evitando así situaciones potencialmente críticas para la empresa.

3.2.4.5 Relación de los indicadores con el Balance Scorecard

El cuadro de mando integral es un instrumento muy útil que complementa los indicadores de gestión agrupándolos según las cuatro perspectivas ya mencionadas y las conjuga para producir la estrategia de una empresa e indicadores cuantitativos y planes concretos. El cuadro de mando integral describe la visión a futuro de la organización a todos sus componentes. El objetivo es motivar a los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la organización.

“Afirman que un cuadro de mando integral ópticamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio, a través de una secuencia de causa y efecto” (Kaplan y Norton, 2002).

Es por ello, que el sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre objetivos e indicadores en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que pueda ser gestionadas y convalidadas por la organización.

3.2.5 Mapa estratégico

En total acuerdo y basado en lo que expone Kaplan y Norton (2001) BSC (Balanced Scorecard) se tiene al respecto que indica que:

“El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Balanced Scorecard (BSC). La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista”.

El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el Balanced Scorecard (BSC) y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa, tal como lo presenta Kaplan y Norton (2001) quien afirma: “la aportación de Kaplan y Norton se ha centrado sobre todo en la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. La idea subyacente es muy simple: Se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial, el beneficio, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación. Simplificando mucho, diremos que: Los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables”.

Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, a su vez, requiere un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la

secuencia. De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

A la hora de configurar el Balanced Scorecard, se debe considerar la figura previa. La Infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de Recursos Humanos adaptada y acorde a las necesidades de la empresa. De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor". Lo cierto, es que con una buena metodología se puede eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando personalmente el proceso productivo y en aras de ofrecer a la orden un producto/servicio excepcional.

3.2.6 Diagrama de Ishikawa

Según Niebel y Freivalds (2009), el diagrama de Ishikawa, ubica y esquematiza todas las causas potenciales que generan la falla o el defecto en el servicio de mantenimiento o de producción. Posteriormente establece planes para su control y eliminación.

3.2.7 Matriz FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando

nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis DAFO”. (Hernández Gehisy, 2016).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias

en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Las cuales se definen de la siguiente manera:

1. Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

2. Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

3. Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

4. Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

3.2.8 Matriz de evaluación de factores internos y externos

Son herramientas que ayudan a evaluar de forma cuantitativa los factores internos y externos detectados en la matriz FODA. (Hernández Gehisy, 2016).

3.2.8.1 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. (Hernández Gehisy, 2016).

Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. También sirve para tener una idea inicial o primera aproximación al contexto de la empresa.

- ¿Qué debemos tener en cuenta para la auditoría interna?: se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Se debe planificar para que asista la mayoría de personas que tomen decisiones dentro de la empresa.

2. Recabar toda la información posible antes de comenzar, para tener suficiente base a la hora de buscar los factores.

3. Utilizar técnicas como brainstorming u otra parecida para generar la mayor cantidad de ideas posibles y analizar varios puntos de vista.

4. Documentar la información recabada y los factores identificados dentro de la auditoría para que nos sirva de punto de partida a la hora de elaborar la matriz.

- Construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI): se deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de fortalezas y debilidades:

- a) Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Incluye tanto fortalezas como debilidades.

b) Anotar primero las fortalezas y después las debilidades.

c) Tratar de ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asigna el peso relativo: se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

3. Asigna la clasificación: se debe asignar una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas. La figura 3.1, muestra la representación de los factores según su ponderación.

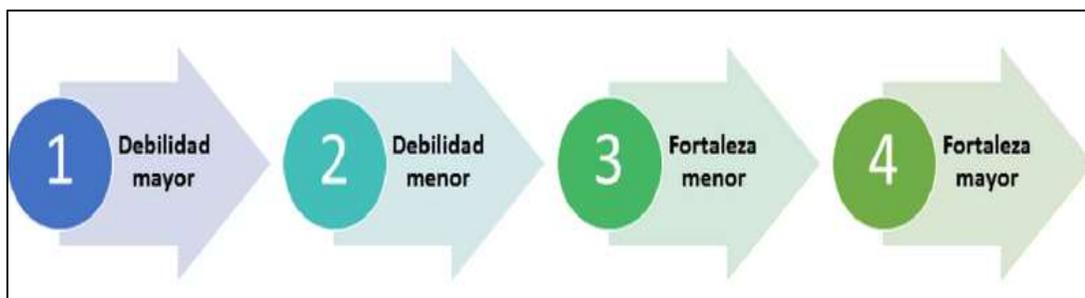


Figura 3.1 Representación de la asignación de puntos para la clasificación de los factores internos. (Hernández Gehisy, 2016)

4. Multiplica paso 2 y 3: multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Determina el valor ponderado: se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. (Hernández Gehisy, 2016).

Nota: cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

3.2.8.2 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. (Hernández Gehisy, 2016).

Se debe hacer también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre nuestra empresa.

- Construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE):

1. Haz una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa:

a) Seleccionar los factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su sector (tomar en cuenta que, en este caso, se habla de factores externos, por lo que interesa compararnos con otras empresas de nuestro sector).

b) En esta lista, primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Tratar de ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante):

a) El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa.

b) Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

c) Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito: el objetivo es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, qué está haciendo la empresa sobre ese factor. En la figura 3.2, se ve la representación gráfica de los puntos de calificación.



Figura 3.2 Representación de la asignación de puntos para la clasificación de los factores externos. (Hernández Gehisy, 2016)

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en el sector de la empresa.

3. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. (Paso 2xPaso 3)

4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa: Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. Dicho de otra manera, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Hernández Gehisy, 2016).

3.2.11 Matriz de priorización o matriz de Holmes

La matriz de priorización o también denominada de Holmes es una herramienta que ayuda a priorizar alternativas como apoyo para la toma de decisiones, con ella se evalúan las diferentes alternativas y se puede decidir cuál conviene más según criterios propios del evaluador o equipo de trabajo. (Gómez, A., 2018).

3.2.11.2 Ventajas

Como toda herramienta presenta diversos beneficios:

- a) Facilita el consenso en el equipo de trabajo.
- b) Proporciona un método estructurado de toma de decisiones.
- c) Reduce el efecto de las “agendas ocultas” permitiendo que los criterios de decisión surjan como parte del proceso. (Gómez, A., 2018).

3.2.11.2 Finalidad

Esta herramienta sirve para identificar o dar importancia a una opción respecto a las demás. Es decir, ante un problema existen varias soluciones, por lo que permite conocer mediante comparaciones cuál es la más adecuada. (Gómez, A., 2018).

Esta herramienta es considerada como una de las nuevas siete (7) herramientas de la calidad o también denominadas herramientas administrativas de la calidad.

Debido a su fácil aplicación, esta herramienta se utiliza como base para muchas otras.

3.2.11.3 Pasos para su aplicación

1. Primero plantear la pregunta, sobre aquello que se quiera saber las alternativas que hay y en función de unos criterios poder decidir aquello que mejor se adapte a la realidad. Por ejemplo:

- a) ¿Cuál es la solución más viable a corto plazo a un problema planteado?
- b) ¿Cuál es la causa principal a un problema dado?
- c) ¿Cuál es la solución más rentable a medio plazo?
- d) ¿Cuál es la solución más económica a mi problema?

2. Lluvia de ideas para conocer todas las opciones o posibles respuestas a la pregunta o problema planteado.

3. Se filtran todas las ideas y se definen los criterios de decisión (puede ser uno o varios dependiendo de la complejidad del tema a tratar).

4. Se dibuja la matriz

5. Se define como totalizar o evaluar, según sea conveniente. En este caso, se debe establecer un criterio para poder puntuar si una opción es mejor, peor o igual que otra opción. La mayor parte de veces, se puede hacer según estas opciones:

- a) bien, mejor 1, peor 0 y en caso de igual 0.5.
- b) bien Peor 1, igual, 2 y mejor 3.
- c) bien con símbolos que cada uno signifique un valor para poder cuantificar posteriormente.

En definitiva, realizar una escala coherente de puntuación, para poder evaluar de forma numérica el total.

6. Definir los valores de las celdas, analizando cada opción con las demás. En este caso, siempre se suele hacer la fila sobre la columna. Es decir, se compara la fila opción A, con la columna opción B, así hasta completar la tabla.

7. Se suman todos los valores de cada fila, de manera que puedas saber cada fila qué puntuación tiene.

8. Dependiendo de la puntuación obtenida en cada fila, se ordena, de tal manera que el que tenga mayor puntuación es la opción más favorable para nosotros según los criterios establecidos. (Gómez, A., 2018).

3.2.12 Diagrama de Pareto

Niebel y Freivalds (2009), lo definen como “un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos, y tiene como objetivo ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como también sus causas más importantes.”

Este método fue desarrollado por el italiano Wilfredo Pareto al final del siglo XIX y ayuda a clasificar y priorizar los problemas en dos (2) clases los pocos problemas vitales y merecedores de mayor atención y muchos problemas triviales y un tanto depreciables.

3.2.13 Diagrama de flujo

Este diagrama muestra todos los retrasos de movimientos y almacenamiento a los que se expone un artículo a medida que recorre la planta. Los diagramas de flujo de

procesos, por lo tanto, necesitan varios símbolos además de los de operación e inspección que se utilizan en los diagramas de procesos operativos. (Niebel, 2009).

El objetivo principal de este tipo de diagrama es proporcionar una imagen clara de toda la secuencia de acontecimientos del proceso y mejorar la distribución del área y el manejo de materiales.

3.3 Bases legales

3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La constitución de la República, es un documento vigente que constituye la Ley fundamental del país. En la constitución en su artículo 7, establece que es la norma suprema fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el Poder Público están sujetos a esta constitución.

El control de gestión a través de los indicadores en las instituciones públicas tiene su normativa legal, por la cual esta debe regirse y así cumplir con dichas normas.

En su artículo 289, se señalan las atribuciones de la Contraloría General de la República, numeral 5, y este debe ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones de todas las instituciones públicas sujetas a control por dicho organismo venezolano.

3.3.2 Ley del Sistema Venezolano para la Calidad

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el

Sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

Artículo 2, Numeral 2. Establecer las disposiciones rectoras para del Sistema Venezolano para la Calidad, con miras a sentar las bases para que todos sus integrantes desarrollen sus actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio, la producción de bienes y la prestación servicios, así como de la satisfacción de consumidores y usuarios.

Artículo 15. Es responsabilidad de las instituciones públicas y privadas y en especial del Ministerio de la Producción y el Comercio, del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología promover y coordinar políticas planes y programas de adiestramiento, formación y actualización de los recursos humanos en materia de calidad, con el objeto de asegurar la formación de personal con el conocimiento adecuado para las actividades que se desarrollen en el Sistema Venezolano para la Calidad.

3.4 Definición de términos básicos

Calidad: grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (ISO 9000, 2005)

Cliente: organización o persona que recibe el producto. (ISO 9000, 2005)

Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad. (ISO 9000, 2005)

Conformidad: cumplimiento de un requisito. (ISO 9000, 2005)

Diseño y desarrollo: conjunto de procesos que transforman los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema. (ISO 9000, 2005)

Defecto: incumplimiento de un requisito a un uso previsto o especificado. (ISO 9000, 2005)

Documento: información y su medio de soporte. (ISO 9000, 2005)

Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (ISO 9000, 2005)

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (ISO 9000, 2005)

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (ISO 9000, 2005)

Gestión de la calidad: actividades dirigidas y controladas utilizadas para dirigir a una organización en lo relativo a la calidad. (ISO 9000, 2005)

Metas: valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. (ISO 9000, 2005)

Objetivo de la calidad: algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad. (ISO 9000, 2005)

Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. (ISO 9000, 2005)

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso. (ISO 9000, 2005)

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO 9000, 2005)

Producto: resultado de un proceso. (ISO 9000, 2005)

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. (ISO 9000, 2005)

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

Según Fideas Arias (2012), define que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (Pág. 24)

Esta investigación se considera descriptiva ya que consiste en describir la forma de trabajo y los problemas que presentan en INSOPESCA en referencia a la problemática presentada.

Según Balestrini (2002), “los proyectos factibles son aquellos proyectos o investigaciones que proponen la formulación de los modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad o estudios a las necesidades a satisfacer”.

El tipo de investigación se considera proyectiva ya que busca establecer un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard que tendrá como finalidad medir la eficiencia de los procedimientos desarrollados en el instituto.

4.2 Diseño de investigación

Tamayo y Tamayo M. (2000), afirma que “la investigación de campo se presenta cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos

primarios; su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. Conviene anotar que no toda información puede alcanzarse por esta vía, ya sea por limitaciones especiales o de tiempo, problema de escasez o de orden ético”.

Esta investigación se considera de campo, debido a que la información a utilizarse será tomada directamente donde se presenta el objeto de estudio, es decir, en INSOPESCA.

Fidias Arias (2012), define que “la investigación documental es un proceso basada en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.”

De igual forma se considera documental, debido a que se realizaran consultas de material manuales, libros, antecedentes (trabajos de grados) en relación al tema, artículos, entre otras; para el sustento del tema central de la investigación.

4.3 Flujograma de la investigación

En la siguiente figura 4.1. se presenta el flujograma de la investigación para su desarrollo.

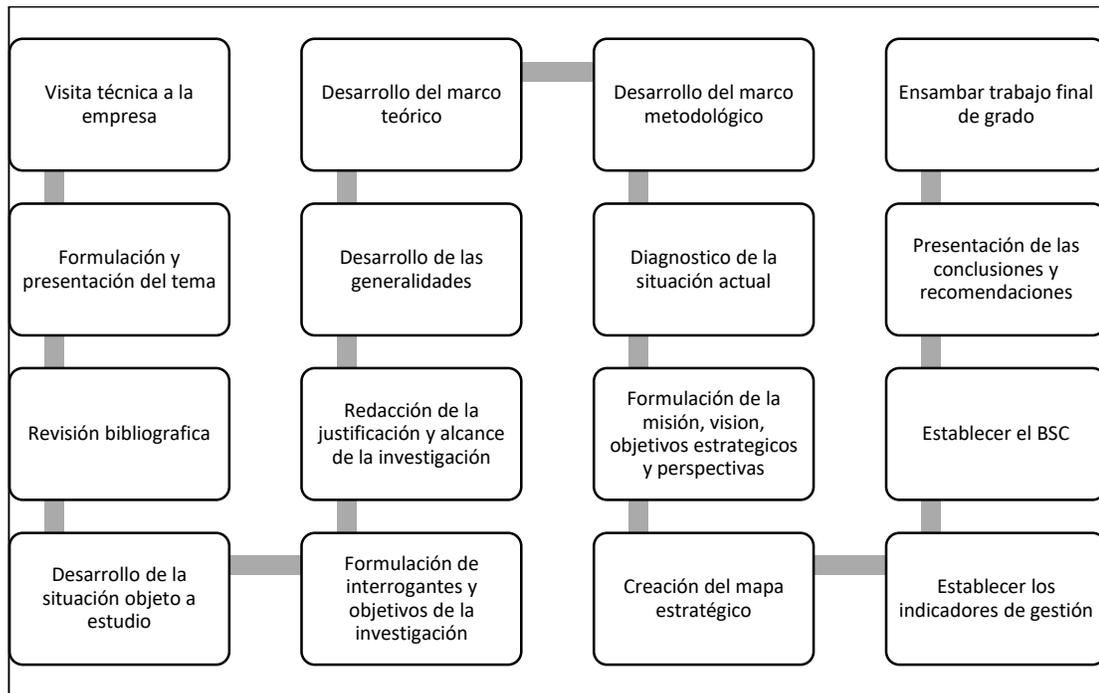


Figura 4.1 Flujograma de la investigación. (Elaboración propia, 2022)

4.4 Población de la investigación

Fidias Arias (2012), expresa que la población o universo “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”.

En este mismo orden de ideas se puede decir que la población de esta investigación estará conformada por los procedimientos desarrollados en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), es decir, un total de once (11) procedimientos que conformar las funciones desempeñadas por dicha institución. En la siguiente tabla 4.1, se presenta de forma tabulada los proceso a objetos de estudio.

Tabla 4.1 Población de la investigación. (Elaboración propia, 2022)

Departamento	Procedimiento	Cantidad
Ordenamiento Pesquero	Solicitud de registro (Creación del CONPPA)	1
Permiso Para Pescadores y Transporte (PPPYT)	Solicitud de permisos de pesca	1
Contraloría Pesquera	Asesoría jurídica y entrega de título	1
Sanidad Pesquera	Inspección pesquera (embarcaciones y transporte)	1
Tramitación, vigilancia y control (TVC)	Supervisión y control pesquero	1
Fomento pesquero	Formación pesquera	1
Gerencia administrativa	Recepción de informes	1
	Recepción de solicitudes	1
	Guías de movilización	1
	Solicitud de créditos	1
	Requerimiento de comisión	1
Total		11

4.5 Muestra de la investigación

Balestrini (2002), define la muestra como “una parte representativa de la población, cuyas características deben producirse en ella lo más exactamente posible”

Para los efectos de esta investigación se hizo un muestreo no probabilístico. Cegarra, J. (2004) señala que “no se basa en ninguna teoría de probabilidad, sino que se basa en el criterio o juicio del investigador, y no es posible calcular los errores ni la

confianza de las estimaciones”. Por su parte Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra".

En este caso se toma como muestra la totalidad de la población por ser pequeña, es decir, estará conformada por los once (11) procedimientos desarrollados en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), los cuales son los objetos a estudio en esta investigación.

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.6.1 Técnicas de recolección de datos

“Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (Arias, F., 2012).

4.6.1.1 Observación directa

Con esta técnica se apreció el estado actual del instituto para poder determinar un tema, de igual forma para poder formular el planteamiento del problema y para verificar también la manera en que son desarrollados los procedimientos.

4.6.1.2 Entrevista de tipo no estructurada

Esta técnica resulto de gran utilidad para conocer a fondo, mediante el personal que realiza el procedimiento y tiene acceso al área de estudio, los principales problemas que enfrenta esta, como las causas y, la falta de gestión y control. Se empleará a su vez, para obtener la información referente al desarrollo de cada uno de los procedimientos que se desarrollan en el instituto.

4.6.1.3 Revisión documental

Se consultó documentación bibliográfica referente al tema de estudio. Seguidamente se extrajo la información más relevante, que aportó conceptos básicos, sirvió de base para el desarrollo del trabajo y ayudó a su comprensión. Las consultas incluyeron libros, artículos, normas y antecedentes, es decir, aquellos estudios previos relacionados con el tema de investigación.

4.7.2 Instrumentos de recolección de datos

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (Arias, F., 2012).

Los instrumentos empleados en esta investigación son los siguientes:

1. Libreta de apuntes y lápiz: su utilización comprende la recolección de la información para el planteamiento del problema, deficiencias encontradas, entrevistas realizadas y para la descripción de los procesos
2. Computadora: utilizada para la búsqueda de información y para transcribir la información recopilada.
3. Celular: utilizada para grabar la información pertinente del tema y entrevistas por parte del personal, al igual que para la descripción de los procesos.

4.8 Técnicas de Ingeniería Industrial

4.8.1 Diagrama de Ishikawa

Se utilizó para el análisis de la situación actual en el Instituto con respecto al desarrollo de sus funciones, ayudando a facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas o factores que originan dicho efecto.

4.8.2 Matriz FODA

Se empleó para obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas, analizando sus características internas y su situación externa en el instituto. De igual forma será la base para el desarrollo de estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de los objetivos, a través de los cuales se pueda obtener mejoras significativas en la gestión del instituto.

4.8.3 Matriz de priorización o matriz de Holmes

Se aplicó para priorizar los factores externos e internos que afectan la gestión de los procedimientos de instituto; permitiendo enfocarse en ellos para sus análisis.

4.8.4 Diagrama de Pareto

Se utilizó para graficar y jerarquizar los factores previamente identificados en la matriz de Holmes, detallando aquellos factores que tienen mayores repercusiones sobre la gestión, para su estudio y enfoque.

4.8.5 MEFE y MEFI

Se empleó para darle una ponderación cuantificada a cada uno de los factores de la matriz FODA y así calificar según su valor final que tan afectada esta la institución en relación a sus amenazas y debilidades, que repercuten sobre el desempeño de los procedimientos y la gestión.

4.8.6 Diagrama de flujo de operaciones

Se usó para la descripción de los procedimientos desarrollados en INSOPESCA, mediante la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, a través de símbolos, ayudando a una mejor comprensión del desarrollo de los mismos.

4.8.7 Mapa estratégico

Se aplicó como técnica idónea para concentrar en un solo documento, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de los miembros del instituto hacia el cumplimiento de dichos objetivos.

4.8.8 Indicadores de gestión

Se implementó para establecer parámetros que permitan medir el nivel de cumplimiento de los diferentes procedimientos desarrollados en el instituto, en el cual se establece un umbral que permita saber si un procedimiento se está realizando correctamente o si la estrategia necesita alguna modificación o mejora.

4.8.9 Balance Scorecard (BSC)

Se implementó para formar las bases del sistema de indicadores propuesto para el instituto, que permitirá optimizar la medición en el desempeño de procedimientos de la organización y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Diagnostico de la situación actual en base la gestión de sus funciones en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar

La finalidad de este objetivo es conocer cuál es la situación actual de la gestión que lleva cabo la empresa, aunado a saber el impacto que esta presenta en la misma, tanto cualitativa como cuantitativamente; por ello es necesario identificar las causas y factores que afectan a la gestión. Esto se logrará a través del diagrama de Ishikawa, Matriz FODA, MEFE, MEFI; al igual que la observación directa y entrevista no estructurada.

5.1.1 Diagrama de Ishikawa con respecto a la gestión

Es fundamental conocer cuáles son las causas que intervienen y afectan de forma negativa a la gestión, ya que con ello se busca identificar y analizar las mismas. Para ello se aplicará el diagrama de Ishikawa, el cual es una herramienta de identificación de problemas de forma gráfica, para su posterior análisis. La aplicación de la misma estará comprendida por la metodología de las 5'm en función a la gestión.

En la siguiente figura 5.1. se presenta el diagrama de Ishikawa aplicado.

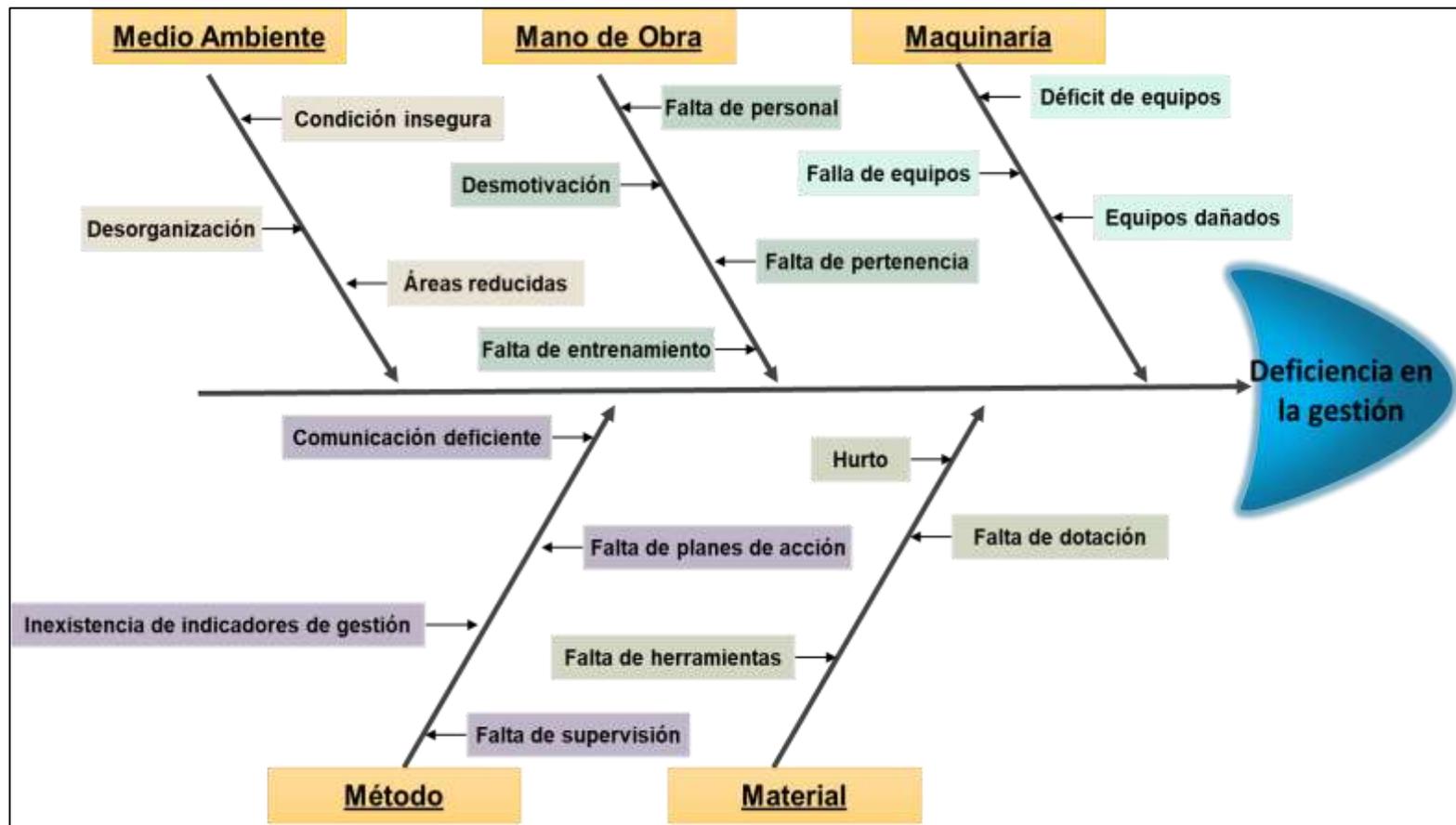


Figura 5.1 Diagrama de Ishikawa con respecto a la gestión de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

Posterior a identificar tanto las causas y el efecto; se analizan a continuación:

1. Medio ambiente: el ambiente de trabajo presenta condiciones inseguras (iluminación deficiente, temperatura elevada, estrés laboral, entre otras) que afectan a como el personal realizan sus funciones dentro o fuera de las instalaciones; en conjunto que los departamentos son muy reducidos para ejercer sus funciones, más aquellos que tienen varias personas. Aunado a ello, las áreas están desorganizadas a la hora de buscar ciertos reportes o elementos necesarios para cumplir sus funciones.

2. Maquinaria: existe un déficit de equipos necesarios para cumplir funciones dentro de sus puestos de trabajo, entre ellos se encuentran que solo hay dos (2) impresoras para todos los departamentos; lo cual ocasiona un retraso a la hora de imprimir los reportes diarios, semanales y mensuales; al igual que la falta de equipos inmobiliarios ergonómico que les permita aminorar las condiciones de trabajo en las largas horas administrativas. En conjunto a ello, se aprecia también la falla de equipos, como por ejemplo que una de las impresoras antes mencionadas, presenta fallas y genera un retraso en la impresión de informes, fallas de las computadoras, entre otras. Al igual que los equipos están dañados, como lo son los aires acondicionados, lo cual afecta a las condiciones laborales, porque no hay ninguno operativo; los equipos inmobiliarios están dañados afectando al personal y también los automóviles asignados de la empresa que están detenidos porque están dañados; afectando las actividades externas (inspecciones, auditorias, entre otras).

3. Material: la falta de dotación con respecto a elementos de oficinas afecta en gran medida a la gestión, debido a que por ello no se cumplen los lineamientos establecidos o planificados para un día, semana o mes; por los diversos retrasos que estos ocasionan; al igual que la falta de herramientas para el personal que realiza las actividades externas. A esto se le agrega los hurtos de pocos insumos existentes en la empresa por parte del personal, información suministrada por la gerente.

4. Mano de obra: debido a las tres causas antes mencionadas existe una gran desmotivación por parte de los trabajadores, ya que sienten un clima laboral negativo. De igual forma se puede apreciar, que por los hurtos hay una falta de pertenencia de los mismos con la empresa y sus compañeros. El personal no cuenta con un entrenamiento adecuado para sus funciones, exceptuando el personal de controlaría pesquera, los demás realizan las actividades de forma arbitraria o según su manual de cargos sin cumplir todos los lineamientos. La falta de personal, afecta en gran medida a los distintos departamentos, porque no permite agilizar y cumplir con todas las actividades establecidas para el departamento; lo que ocasiona que el personal existente realice de forma no adecuada las mismas actividades o anexe datos irreales a sus reportes.

5. Método: la comunicación es deficiente, porque no se establece de forma directa y puntual lo que la gerencia requiere o los pasos a seguir, sino de forma indirecta y no llega la información correcta o completa. Aunado a ello, no existe indicadores que permitan medir la gestión de los departamentos y sus respectivas funciones, al igual que otros elementos claves; lo cual solo se basan en los informes semanales o mensuales, que son llenados de forma arbitraria con datos incorrectos o no reales; afectan a la gestión de la misma; lo mismo recae en la falta de supervisión a todo lo relacionado con la gestión y el cumplimiento de los objetivos trazados a corto, medio y largo plazo. Sumado a ello, la falta de planes de acción, el instituto no cuenta con planes de acción para corregir o minimizar las fallas que incurren o lleguen a ocurrir dentro de la gestión; todo lo solucionan o adhieren a situaciones ficticias (falta de luz, falta de conexión, falta de transporte, entre otras).

Cabe mencionar que el desarrollo de los procedimientos se visualiza en el apéndice A.

5.1.2 Factores que afectan a la gestión

Luego de conocer las distintas causas que afecta a la gestión, es necesario conocer cuáles son los distintos factores con los cuales cuenta la empresa, tanto positivamente como negativamente, en aspectos internos y externos. Para ello se aplicará la matriz FODA, la cual permite identificar los factores que afectan a una empresa.

La siguiente tabla 5.1, se presenta los factores establecidos en una matriz FODA.

Tabla 5.1 Matriz FODA de los factores que afectan la gestión de INSOPESCA.
(Elaboración propia, 2022)

Fortalezas	Debilidades
1. El instituto se conduce de forma centralizada.	1. Déficit de estrategias y herramientas.
2. La imagen es conocida, por ser la única en la zona.	2. Publicidad deficiente.
3. Control adecuado de los productos.	3. Difusión de misión, visión y políticas deficientes.
4. Comercialización en el mercado regional.	4. Falta de una gestión por procesos.
5. Atención al cliente personalizado.	5. Control inadecuado con respecto a las entregas.
6. Distribución directa de los productos.	6. Falta de variedad de productos.
7. Medios de control establecidos.	7. Proyectos escasos de inversión.
8. Confianza con el mercado.	8. Calidad de servicio no tangible.
9. Puestos de trabajos acordes.	9. Retrasos en las entregas.
10. Canales de distribución adecuados.	10. Retraso en la recuperación de cartera vencida de productos.
11. Precios adecuados.	11. Falta de un portafolio de productos.
12. Funciones bien definidas.	12. Falta de estrategias motivacionales.
13. Seguridad laboral.	13. Déficit del nivel académico.
14. Control financiero automatizado.	14. Equipos deficientes.

Continuación de la tabla 5.1

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aporte nacional a la producción. 2. Crecimiento del mercado a nivel regional. 3. Políticas presupuestarias nacional. 4. Políticas sanitarias nacional adecuadas. 5. Leyes y normas vigentes en protección para el comerciante y consumidor. 6. Ubicación geográfica adecuada. 7. Diversidad de clientes a nivel regional. 8. Accesibilidad a productos de primera necesidad. 9. Aprovechamiento de una amplia gama de productos nuevos. 10. Disponibilidad de nuevas tecnológicas (equipos y herramientas). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento constante de la canasta básica. 2. La inflación. 3. Poder absoluto de la matriz central. 4. Leyes y políticas rigurosas. 5. Deducibles para pagos deficientes. 6. Preferencias de consumo, debido al COVID-19. 7. Competencia entre clientes. 8. Costo elevado de la tecnología. 9. Estandarización de los productos baja.

En referencia la tabla anterior, se puede constatar que existen diversos factores internos y externos que benefician al instituto, al igual que factores que los afecta. Los factores internos van comprendidos por la deficiencia de lineamientos claves, con respecto al producto, los tiempos de retrasos y falta de equipos; que contribuyen a la deficiencia de la gestión. Con respecto a los factores externos, están delimitados por el económico, por ser una empresa centralizada, las normas y leyes gubernamentales; aunado a la situación generada por el COVID-19; que afectan en las mejoras que pueden mejorar a la gestión del instituto.

5.1.2.1 Priorización de los factores que afectan a la gestión

Como existen una gran cantidad de factores tanto internos como externos, es necesario establecer cuáles de ellos son primordiales y tienen mayor impacto e importancia dentro del instituto con respecto a la gestión. Para ello se aplicará la matriz de Holmes, la cual ayudará a priorizar los factores como apoyo para la toma de decisiones, al evaluarlas y poder decidir cuál conviene según la gestión.

Para el estudio, se aplicó la matriz de Holmes, a cada uno de los factores como se presenta a continuación:

- Priorización de las fortalezas: como se identificaron catorce (14) factores de fortalezas, estos serán evaluados cada uno para poder establecer su priorización; tal como se muestra en la tabla 5.2.

Cabe destacar que los criterios de puntuación fueron tomados de la siguiente forma:

- a) Peor = 0.
- b) Igual = 0,5.
- c) Mejor = 1.

Tabla 5.2 Matriz de Holmes de las fortalezas de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

No	Descripción	Fortalezas														Total	Porcentaje	Orden
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
1	El instituto se conduce de forma centralizada.	0,5	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	7,34%	6	
2	La imagen es conocida, por ser la única en la zona.	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	3,5	6,42%	9	
3	Control adecuado de los productos.	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	4,0	7,34%	7	
4	Comercialización en el mercado regional.	1,0	1,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	5,0	9,17%	3	
5	Atención al cliente personalizado.	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,5	6,42%	10	
6	Distribución directa de los productos.	0,5	1,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	1,0	0,0	0,0	5,0	9,17%	4	
7	Medios de control establecidos.	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,5	5,0	9,17%	5	
8	Confianza con el mercado.	1,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	5,5	10,09%	1	
9	Puestos de trabajos acordes.	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	5,5	10,09%	2	
10	Canales de distribución adecuados.	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	2,0	3,67%	13	
11	Precios adecuados.	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	4,0	7,34%	8	
12	Funciones bien definidas.	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,5	2,75%	14	
13	Seguridad laboral.	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	2,5	4,59%	12	
14	Control financiero automatizado.	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	3,5	6,42%	11	
Total															54,5	100,00%		

Seguido a establecer la priorización, se tabulan y organizan según los valores de priorización de más alto a menor, para poder establecer el método de Pareto. (Ver tabla 5.3).

Tabla 5.3 Priorización de las fortalezas de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

No	Fortalezas	Nomenclatura	Total	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Confianza con el mercado.	F8	5,5	10,09%	10,09%
2	Puestos de trabajos acordes.	F9	5,5	10,09%	20,18%
3	Comercialización en el mercado regional.	F4	5	9,17%	29,36%
4	Distribución directa de los productos.	F6	5	9,17%	38,53%
5	Medios de control establecidos.	F7	5	9,17%	47,71%
6	El instituto se conduce de forma centralizada.	F1	4	7,34%	55,05%
7	Control adecuado de los productos.	F3	4	7,34%	62,39%
8	Precios adecuados.	F11	4	7,34%	69,72%
9	La imagen es conocida, por ser la única en la zona.	F2	3,5	6,42%	76,15%
10	Atención al cliente personalizado.	F5	3,5	6,42%	82,57%
11	Control financiero automatizado.	F14	3,5	6,42%	88,99%
12	Seguridad laboral.	F13	2,5	4,59%	93,58%
13	Canales de distribución adecuados.	F10	2	3,67%	97,25%
14	Funciones bien definidas.	F12	1,5	2,75%	100,00%
Total			54,5	100%	

En base a la tabla anterior, se grafica el diagrama de Pareto. (Ver figura 5.2).

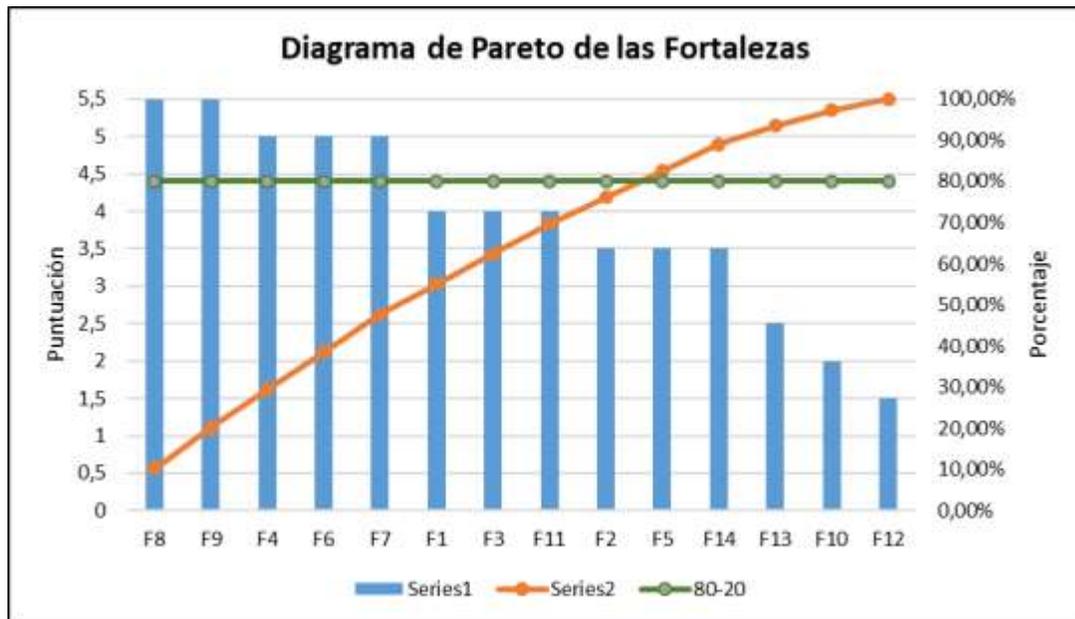


Figura 5.2 Diagrama de Pareto aplicado a las fortalezas. (Elaboración propia, 2022)

Como se puede observar en la figura anterior, de las catorce (14) fortalezas identificadas en el instituto; nueve (9) de ellas son consideradas prioritarias y que son importante para mejorar la gestión. Considerando el método de Pareto, con la ayuda de estas fortalezas se mejorará significativamente la gestión de INSOPESCA.

- Priorización de las debilidades: como se identificaron catorce (14) factores de debilidades, estos serán evaluados de igual manera cada uno para poder establecer su priorización; tal como se muestra en la tabla 5.4.

Tabla 5.4 Matriz de Holmes de las debilidades de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

No	Descripción	Debilidades														Total	Porcentaje	Orden
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
1	Déficit de estrategias y herramientas.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	6,5	15,85%	1
2	Publicidad deficiente.	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	6,10%	10
3	Difusión de misión, visión y políticas deficientes.	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	4,88%	11
4	Falta de una gestión por procesos.	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	4,88%	12
5	Control inadecuado con respecto a las entregas.	1,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	3,0	7,32%	5
6	Falta de variedad de productos.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,22%	14
7	Proyectos escasos de inversión.	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	3,0	7,32%	6
8	Calidad de servicio no tangible.	1,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	3,0	7,32%	7
9	Retrasos en las entregas.	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	3,5	8,54%	3
10	Retraso en la recuperación de cartera vencida de productos.	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,5	4,0	9,76%	2
11	Falta de un portafolio de productos.	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	3,0	7,32%	8
12	Falta de estrategias motivacionales.	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	3,0	7,32%	9
13	Déficit del nivel académico.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	1,5	3,66%	13
14	Equipos deficientes.	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	3,5	8,54%	4
Total																41	100,00%	

Luego de establecer la priorización, se tabulan y organizan según los valores de priorización de más alto a menor, para poder establecer el método de Pareto. (Ver tabla 5.5).

Tabla 5.5 Priorización de las debilidades de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

No	Debilidades	Nomenclatura	Total	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Déficit de estrategias y herramientas.	D1	6,5	15,85%	15,85%
2	Retraso en la recuperación de cartera vencida de productos.	D10	4	9,76%	25,61%
3	Retrasos en las entregas.	D9	3,5	8,54%	34,15%
4	Equipos deficientes.	D14	3,5	8,54%	42,68%
5	Control inadecuado con respecto a las entregas.	D5	3	7,32%	50,00%
6	Proyectos escasos de inversión.	D7	3	7,32%	57,32%
7	Calidad de servicio no tangible.	D8	3	7,32%	64,63%
8	Falta de un portafolio de productos.	D11	3	7,32%	71,95%
9	Falta de estrategias motivacionales.	D12	3	7,32%	79,27%
10	Publicidad deficiente.	D2	2,5	6,10%	85,37%
11	Difusión de misión, visión y políticas deficientes.	D3	2	4,88%	90,24%
12	Falta de una gestión por procesos.	D4	2	4,88%	95,12%
13	Déficit del nivel académico.	D13	1,5	3,66%	98,78%
14	Falta de variedad de productos.	D6	0,5	1,22%	100,00%
Total			41	100%	

Según la tabla anterior, se grafica el diagrama de Pareto. (Ver figura 5.3).

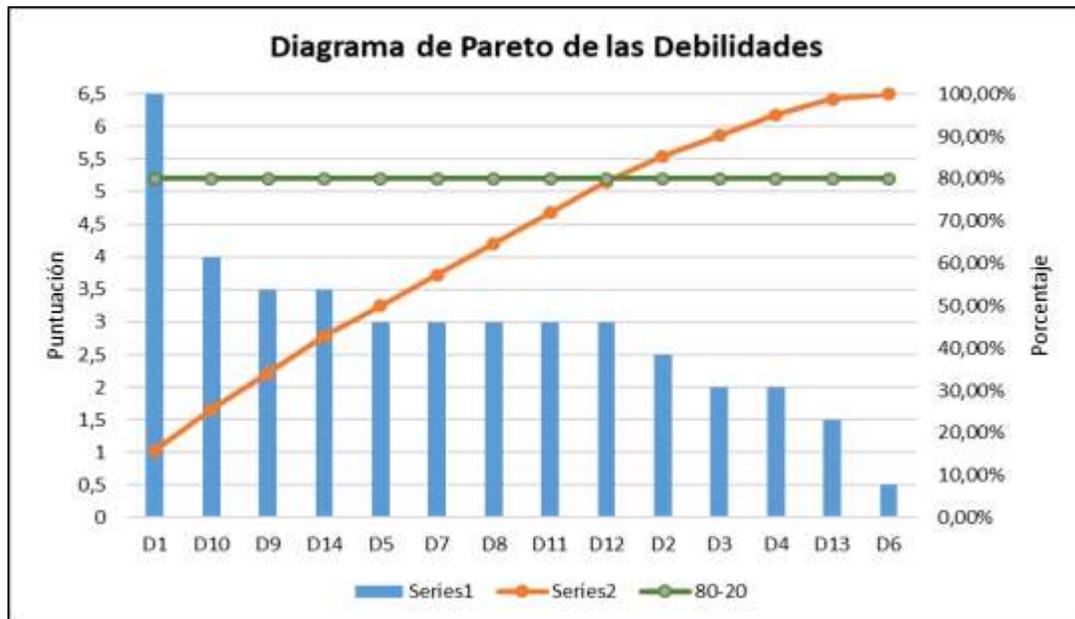


Figura 5.3 Diagrama de Pareto aplicado a las debilidades. (Elaboración propia, 2022)

Según la figura anterior, de las catorce (14) debilidades identificadas en la matriz FODA del instituto; nueve (9) de ellas son consideradas prioritarias y que son afectan en gran medida a la gestión; según la metodología de Pareto.

- Priorización de las oportunidades: como se identificaron diez (10) factores de oportunidades, se evaluarán cada una para poder establecer su priorización; tal como se muestra en la tabla 5.6.

Tabla 5.6 Matriz de Holmes de las oportunidades de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

Oportunidades												Total	Porcentaje	Orden
No	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Aporte nacional a la producción.	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	2,5	5,81%	10
2	Crecimiento del mercado a nivel regional.	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	5,0	11,63%	3
3	Políticas presupuestarias nacional.	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	4,0	9,30%	7
4	Políticas sanitarias nacional adecuadas.	0,0	1,0	0,0	0,5	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	4,5	10,47%	4
5	Leyes y normas vigentes en protección para el comerciante y consumidor.	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	3,5	8,14%	8
6	Ubicación geográfica adecuada.	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	5,5	12,79%	1
7	Diversidad de clientes a nivel regional.	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,0	5,5	12,79%	2
8	Accesibilidad a productos de primera necesidad.	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	4,5	10,47%	5
9	Aprovechamiento de una amplia gama de productos nuevos.	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,5	0,0	3,5	8,14%	9
10	Disponibilidad de nuevas tecnológicas (equipos y herramientas).	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	4,5	10,47%	6
Total												43	100,00%	

Seguido de establecer la priorización, se tabulan y organizan según los valores de priorización de más alto a menor, para poder establecer el método de Pareto. (Ver tabla 5.7).

Tabla 5.7 Priorización de las oportunidades de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

No	Oportunidades	Nomenclatura	Total	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Ubicación geográfica adecuada.	O6	5,5	12,79%	12,79%
2	Diversidad de clientes a nivel regional.	O7	5,5	12,79%	25,58%
3	Crecimiento del mercado a nivel regional.	O2	5	11,63%	37,21%
4	Políticas sanitarias nacional adecuadas.	O4	4,5	10,47%	47,67%
5	Accesibilidad a productos de primera necesidad.	O8	4,5	10,47%	58,14%
6	Disponibilidad de nuevas tecnológicas (equipos y herramientas).	O10	4,5	10,47%	68,60%
7	Políticas presupuestarias nacional.	O3	4	9,30%	77,91%
8	Leyes y normas vigentes en protección para el comerciante y consumidor.	O5	3,5	8,14%	86,05%
9	Aprovechamiento de una amplia gama de productos nuevos.	O9	3,5	8,14%	94,19%
10	Aporte nacional a la producción.	O1	2,5	5,81%	100,00%
Total			43	100%	

Según la tabla anterior, se grafica el diagrama de Pareto. (Ver figura 5.4).

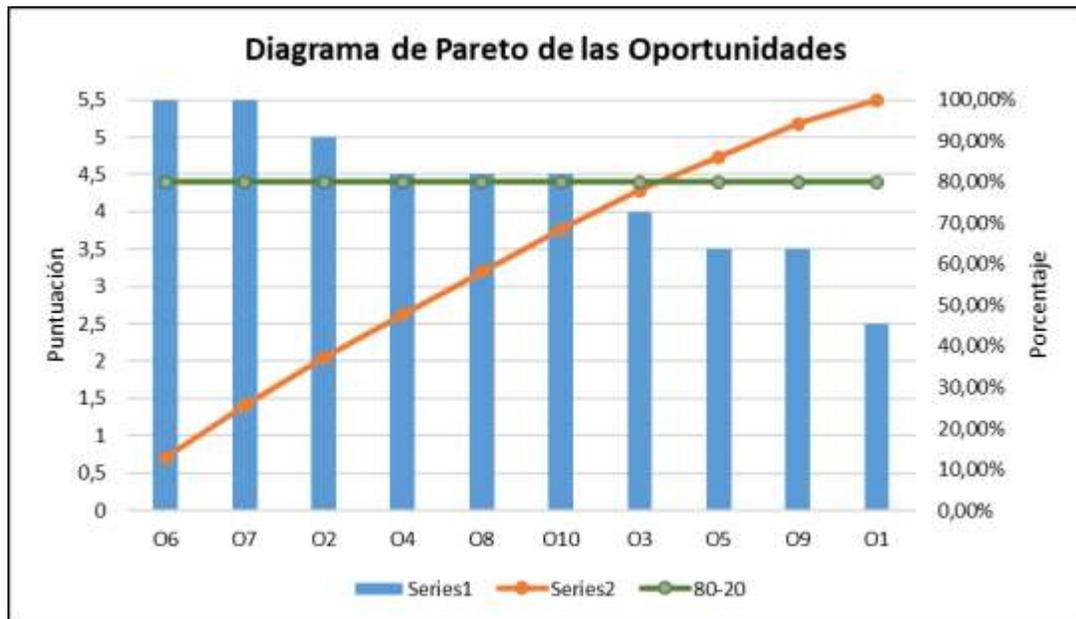


Figura 5.4 Diagrama de Pareto aplicado a las oportunidades. (Elaboración propia, 2022)

Según la figura anterior, de las diez (10) oportunidades identificadas en la matriz FODA del instituto; siete (7) de ellas son consideradas prioritarias y que permiten mejorar a la gestión; según la metodología de Pareto.

- Priorización de las amenazas: como se identificaron nueve (9) factores de amenazas, se evaluarán cada una para poder establecer su priorización; tal como se muestra en la tabla 5.8.

Tabla 5.8 Matriz de Holmes de las amenazas de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

Amenazas											Total	Porcentaje	Orden
No	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1	Aumento constante de la canasta básica.	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	12,00%	2
2	La inflación.	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	12,00%	3
3	Poder absoluto de la matriz central.	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	2,5	20,00%	1
4	Leyes y políticas rigurosas.	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,5	12,00%	4
5	Deducibles para pagos deficientes.	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	12,00%	5
6	Preferencias de consumo, debido al COVID-19.	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	8,00%	7
7	Competencia entre clientes.	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,5	12,00%	6
8	Costo elevado de la tecnología.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	4,00%	9
9	Estandarización de los productos baja.	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	8,00%	8
Total											12,5	100,00%	

Luego de establecer la priorización, se tabulan y organizan según los valores de priorización de más alto a menor, para poder establecer el método de Pareto. (Ver tabla 5.9).

Tabla 5.9 Priorización de las amenazas de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

No	Amenazas	Nomenclatura	Total	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Poder absoluto de la matriz central.	A3	2,5	20,00%	20,00%
2	Aumento constante de la canasta básica.	A1	1,5	12,00%	32,00%
3	La inflación.	A2	1,5	12,00%	44,00%
4	Leyes y políticas rigurosas.	A4	1,5	12,00%	56,00%
5	Deducibles para pagos deficientes.	A5	1,5	12,00%	68,00%
6	Competencia entre clientes.	A7	1,5	12,00%	80,00%
7	Preferencias de consumo, debido al COVID-19.	A6	1	8,00%	88,00%
8	Estandarización de los productos baja.	A9	1	8,00%	96,00%
9	Costo elevado de la tecnología.	A8	0,5	4,00%	100,00%
Total			12,5	100%	

Según la tabla anterior, se grafica el diagrama de Pareto. (Ver figura 5.5).

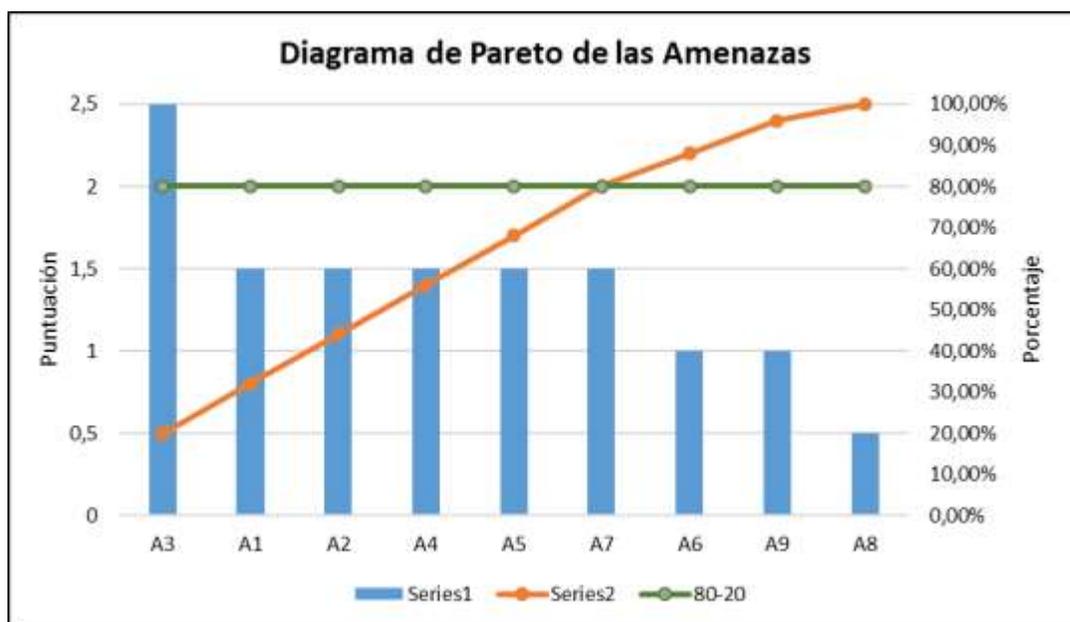


Figura 5.5 Diagrama de Pareto aplicado a las amenazas. (Elaboración propia, 2022)

Según la figura anterior, de las nueve (9) amenazas identificadas en la matriz FODA del instituto; siete (7) de ellas son consideradas prioritarias y que afectan en gran medida a la gestión; según la metodología de Pareto.

5.1.2.2 Evaluación de los factores que afectan a la gestión

En función a los resultados obtenidos en la priorización de los factores por la matriz de Holmes, se procede a evaluar dichos factores para determinar cómo se encuentra la gestión dentro del instituto y a su vez poder establecer un análisis acorde. Para ello se aplicará la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).

- Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI): dicha matriz evaluará la información interna del instituto en función a la gestión. Además, permitirá identificar las estrategias más idóneas.

En la siguiente tabla 5.10, se aprecia el MEFI aplicado para la gestión.

Tabla 5.10 MEFI aplicado a la gestión de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

No	Fortalezas	Nomenclatura	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
1	Confianza con el mercado.	F8	0,03	3	0,09
2	Puestos de trabajos acordados.	F9	0,10	3	0,3
3	Comercialización en el mercado regional.	F4	0,08	3	0,225
4	Distribución directa de los productos.	F6	0,10	3	0,3
5	Medios de control establecidos.	F7	0,02	3	0,06
6	El instituto se conduce de forma centralizada.	F1	0,04	4	0,16
7	Control adecuado de los productos.	F3	0,03	3	0,09
8	Precios adecuados.	F11	0,05	3	0,15
9	La imagen es conocida, por ser la única en la zona.	F2	0,05	3	0,15
Total de Fortalezas			0,50	28,00	1,53
No	Debilidades	Nomenclatura	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
1	Déficit de estrategias y herramientas.	D1	0,10	2	0,20
2	Retraso en la recuperación de cartera vencida de productos.	D10	0,08	2	0,16
3	Retrasos en las entregas.	D9	0,08	2	0,16
4	Equipos deficientes.	D14	0,08	2	0,16
5	Control inadecuado con respecto a las entregas.	D5	0,03	1	0,03
6	Proyectos escasos de inversión.	D7	0,05	2	0,10

Continuación de la tabla 5.10

No	Debilidades	Nomenclatura	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
7	Calidad de servicio no tangible.	D8	0,02	1	0,02
8	Falta de un portafolio de productos.	D11	0,05	2	0,10
9	Falta de estrategias motivacionales.	D12	0,01	1	0,01
Total Debilidades			0,50	15,00	0,94
TOTAL MEFI			1,00	43,00	2,47

Como se puede observar en la tabla anterior, el puntaje de MEFI es de 2,47; lo que, según la teoría de la técnica, está por debajo de la media que es 2,50; lo que conlleva a que los factores internos presentan deficiencia y por ende debilidades; a pesar de que el total de las fortalezas, es mayor que las debilidades, 1,53 contra 0,94; esto se debe a que las fortalezas no están siendo aprovechadas al máximo, permitiendo así que la gestión no sea aprovechada al máximo.

- Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE): esta matriz a diferencia de la anterior, evaluará la información externa del instituto en función a la gestión; es decir, aquellos que afectan el crecimiento del mismo y de la gestión.

En la siguiente tabla 5.11, se aprecia el MEFE aplicado para la gestión.

Tabla 5.11 MEFE aplicado a la gestión de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

No	Oportunidades	Nomenclatura	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
1	Ubicación geográfica adecuada.	O6	0,08	2	0,2
2	Diversidad de clientes a nivel regional.	O7	0,08	2	0,2

Continuación de la tabla 5.11

No	Oportunidades	Nomenclatura	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
3	Crecimiento del mercado a nivel regional.	O2	0,1	3	0,3
4	Políticas sanitarias nacional adecuadas.	O4	0,01	2	0,0
5	Accesibilidad a productos de primera necesidad.	O8	0,08	2	0,2
6	Disponibilidad de nuevas tecnológicas (equipos y herramientas).	O10	0,01	2	0,0
7	Políticas presupuestarias nacional.	O3	0,1	3	0,3
Total de Oportunidades			0,46	16	1,12
No	Amenazas	Nomenclatura	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
1	Poder absoluto de la matriz central.	A3	0,08	2	0,16
2	Aumento constante de la canasta básica.	A1	0,08	2	0,16
3	La inflación.	A2	0,08	3	0,24
4	Leyes y políticas rigurosas.	A4	0,10	2	0,20
5	Deducibles para pagos deficientes.	A5	0,10	3	0,30
6	Competencia entre clientes.	A7	0,10	3	0,30
Total de Amenazas			0,54	15	1,36
TOTAL MEFE			1,00	31,00	2,48

En función a la tabla anterior, se puede visualizar que el total de MEFE fue de 2,48; lo que implica que también está por debajo de la media de 2,50. Esto haciendo referencia que las amenazas son mayores que las oportunidades, con 1,36 contra 1,12;

respectivamente. Esto conlleva que las medidas estratégicas que establezca el instituto deben aprovechar al máximo las oportunidades, para minimizar el impacto negativo de las amenazas.

Finalmente, para tener una visión general del instituto con respecto a la gestión, se procede a graficar los valores obtenidos de MEFI y MEFE. Tal como se presenta en la figura 5.6.

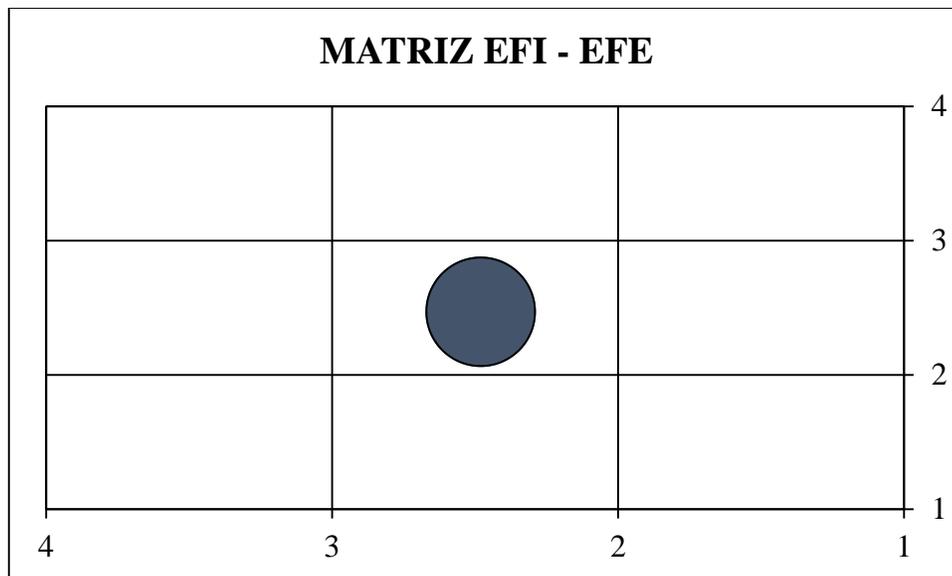


Figura 5.6 Gráfico de la matriz EFI-EFE de la gestión de INSOPESCA.
(Elaboración propia, 2022)

Según observado en la figura 5,6 tomando en referencia lo establecido en el mismo, que se puede visualizar en el cuadrante V, se considera que la puntuación promedio entre ambas es de 2,475; se considera que la misma es media; y a pesar de que existen oportunidades y fortalezas que permitan mejorar significativamente la gestión; éstas no son aprovechadas al máximo. De igual forma, la ubicación en el cuadrante, permite identificar el tipo de estrategias a establecer, las cuales serán en función a “retener y mantener”; es decir, tanto las fortalezas como oportunidades deben

retenerse y mantener para establecer estrategias que permitan maximizarlas para la mejora continua de la gestión.

5.1.2.3 Establecimiento de estrategias con respecto a la gestión.

Al haber identificado como se encuentra la empresa con respecto a los factores evaluados a través de las matrices de evaluaciones internas e internas; se procede al establecimiento más adecuado para maximizar cada uno de las fortalezas y oportunidades en función de mejorar la gestión.

En la siguiente tabla 5.12, se presentan las estrategias establecidas para mejorar la gestión de los procesos.

Tabla 5.12 Estrategias para la mejora de la gestión de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FO	DO
OPORTUNIDADES	FA	DA

5.2 Definición de la misión, visión, perspectivas y objetivos estratégicos en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar, basados en el Balance Scorecard

Posterior a identificar la situación actual de la gestión de los procesos, se procede a establecer los lineamientos previos del Balance Scorecard para su correcta implementación. Para ello es necesario definir una nueva misión y visión que vayan acorde a lo que se desean, en conjunto a analizar las perspectivas de la metodología en función a lo requerido y el establecimiento de sus objetivos estratégicos; en función a ello se aplicara la entrevista no estructurada en conjunto al análisis estratégico de la matriz FODA.

5.2.1 Definición de la nueva misión

Primero es necesario conocer la misión, pero la misma está definida por la sede central y la cual todas las demás sedes deben cumplir; debido a que es una institución centralizada. No obstante, según Philip Kotler y Gary Armstrong (2004), establecen “cada departamento, sede, sucursal, instalación, debe poseer su propia misión y visión sin perder el sentido de la empresa”; tomando en cuenta ello se presente obtener una misión para INSOPESCA sede Región Oriental.

Para lo antes mencionado, se presenta la tabla 5.13, la cual busca responder las preguntas necesarias para obtener una nueva misión.

Tabla 5.13 Preguntas para la definición de la misión. (Elaboración propia, 2022)

Pregunta	Descripción	Respuesta
¿Quiénes somos?	Identidad	INSOPESCA, Ciudad Bolívar

Continuación de la tabla 5.13

Pregunta	Descripción	Respuesta
¿Qué buscamos?	Propósito	Ser líder en asesorar, comercializar y distribuir productos recursos pesqueros y acuícolas a minoristas y mayoristas.
¿Qué hacemos?	Actividad	Promover el ordenamiento masivo pesquero y acuícolas
¿Dónde lo hacemos?	Ubicación	Región Oriente
¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios, motivaciones	Disciplina, respeto y honestidad
¿Para quién trabajamos?	Cliente	Satisfacer la calidad del servicio del cliente

La nueva misión sería: Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar, busca ser líder en asesorar, comercializar, distribuir productos de recursos pesqueros y acuícolas a minorista y mayorista; a través del ordenamiento masivo y pequero en la Región Oriente, impartiendo disciplina, respeto y honestidad en el cumplimiento de las funciones para satisfacer la calidad del servicio del cliente.

De igual forma, Philip Kotler y Gary Armstrong (2004), establecen que “los valores deben responder a ciertos parámetros”. Para lo cual, se establece en la siguiente tabla 5.14.

Tabla 5.14 Parámetros para la formación de los valores. (Elaboración propia, 2022)

Valores	Parámetros	Respuesta
Disciplina	Propósito	Asesorar al cliente de la manera más adecuada.

Continuación de la tabla 5.14

Valores	Parámetros	Respuesta
Disciplina	Meta	Ser la mejor sede de INSOPESCA.
	Objetivo	Establecer un índice de medición de calidad del cliente.
Respeto	Propósito	Ser justo con el talento humano y los clientes.
	Meta	Crear un entorno laboral optimo que mejore la imagen de la empresa
	Objetivo	Establecer un índice de crecimiento para la satisfacción del cliente
Honestidad	Propósito	Ser transparentes
	Meta	Lograr una cultura y clima organizacional eficiente y eficaz.
	Objetivo	Establecer índices de optimización de los procesos.

5.2.2 Definición de la nueva visión

Igualmente es necesario establecer la visión para INSOPESSCA, Ciudad Bolívar, para ello Fleitman Jack (2000), establece una serie de preguntas para su formulación, en función a lo que la empresa desea llegar a ser en un futuro.

A continuación, las preguntas para la formulación de la visión. (Ver tabla 5.15)

Tabla 5.15 Preguntas para la definición de la visión. (Elaboración propia, 2022)

Pregunta	Descripción	Respuesta
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Imagen a lograr	Ser la mejor sede adscrita de INSOPESCA
¿Cómo seremos en el futuro?	Deseos o aspiraciones	Alcanzar la excelencia en cuanto equipos (tecnológicos y humanos) de los servicios prestados.

Continuación de la tabla 5.15

Pregunta	Descripción	Respuesta
¿Qué haremos en el futuro?	Meta	Lograr altos niveles con respecto a la calidad del servicio y satisfacción del cliente en la región oriente
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Propósitos	Servicio personalizado a todo tipo de clientes en cuanto a los productos pesquero y acuícolas, para la rentabilidad económica.

La nueva visión sería: ser la mejor sede adscrita al Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), para alcanzar la excelencia en cuanto a equipos (tecnológicos y humanos) de los servicios prestados; logrando altos niveles con respecto a la calidad del servicio y satisfacción del cliente en la región oriente, ofreciendo un servicio personalizado a todo tipo de clientes en cuanto a los productos pesqueros y acuícolas, para la rentabilidad económica.

5.2.3 Análisis de las perspectivas

Seguidamente a definir la nueva misión y visión para la sede de INSOPESCA, Ciudad Bolívar; se procede analizar cada una de las perspectivas de la metodología para establecer en enfoque que tendrá cada una de ellas y su respectivo cumplimiento. Para analizar cada una de las perspectivas, es necesario en primer lugar de que trata (finalidad) y posteriormente analizarla en base al instituto para establecer su objetivo. Cabe resaltar que para el análisis y establecimiento de las perspectivas se hizo en conjunto al gerente del instituto, analizando lo que se desea obtener para la empresa sin incumplir lo que establece la sede principal.

5.2.3.1 Perspectiva financiera

Esta perspectiva, está íntimamente relacionada con los objetivos principales asociada a satisfacer los intereses económicos de la empresa.

Para el instituto la perspectiva buscará alcanzar un control adecuado de los clientes para mantener, mejorar y crecer la parte económica del instituto en función a los ingresos y egresos de los productos y servicios prestados.

5.2.3.2 Perspectiva de clientes

Esta perspectiva está directamente relacionada con los clientes, los cuales son un factor fundamental en la prestación del servicio. En otras palabras, están relacionado con la satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee.

Para el instituto la perspectiva se encargará del control y crecimiento de la satisfacción del cliente, a través de los servicios prestados, en cuanto a la manipulación de productos, ventas, finanzas, asesoramiento legal, estructuración, entre otras; y la ampliación del portafolio de productos mejorar el servicio a clientes minoristas y mayoristas.

5.2.3.3 Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva se centra en identificar los procesos internos necesarios para cubrir y lograr las expectativas en los objetivos planteados de la perspectiva clientes.

Para el instituto la perspectiva tendrá la finalidad de mejorar y optimizar los procesos, para ofertar un servicio adecuado para la satisfacción de los clientes. Aunado

al cumplimiento de los objetivos del instituto para el crecimiento institucional y financiero.

5.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje organizacional

Esta perspectiva está relacionada con el crecimiento del desempeño a futuro de la organización, en referencia a como afrontara y adaptara a nuevos cambios y mejoras a través del personal. De igual forma está relacionada con las perspectivas de clientes y procesos internos, ya que de esta perspectiva se verá el crecimiento y cumplimiento de los servicios y necesidades en la organización.

Para el instituto la perspectiva buscar mejorar y crear un personal comprometido en cumplir con los procesos y servicios prestados, desarrollando sus funciones de con eficiencia y eficacia; por medio de capacitaciones y políticas motivacionales.

5.2.3.5 Relación de las perspectivas y estrategias

Una vez analizado y definido cada una de las perspectivas, es necesario relacionarlas con las estrategias de mejoras de gestión de los procesos a través de la matriz FODA; esto con la finalidad de que todo lo desarrollado vaya en función a cumplir la misión, visión y perspectivas en busca de la mejora continua de la gestión.

En la siguiente tabla 5.16, se presenta de forma tabulada la relación y afiliación de cada estrategia a su respectiva perspectiva, marcadas con una (X).

Tabla 5.16 Relación entre perspectiva y estrategias de mejoras de la gestión de procesos. (Elaboración propia, 2022)

Estrategias	Perspectiva			
	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje
Distribuir de forma directa a los mercados principales de la región.			X	
Conservar la confianza entre proveedores y clientes.	X			
Posicionar el crecimiento del mercado a corto, medio y largo plazo.			X	
Mantener el asesoramiento directo en el manejo de productos y demás procesos.				X
Formular precios acordes a la región y competencia.		X		
Ofrecer descuentos en productos según temporadas.			X	
Mantener niveles de control del capital.	X			
Atraer nuevos clientes para la comercialización.		X		
Adquirir nuevos equipos.			X	
Evaluar los objetivos de la empresa.			X	
Mejorar el portafolio de los productos.			X	

Continuación de la tabla 5.16

Estrategias	Perspectiva			
	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje
Mejorar las condiciones de infraestructura.	X			
Mejorar el sistema de pago y ventas.	X			
Mejorar los plazos de entrega en toda la región.			X	
Mejorar la presentación y precios de los productos por temporadas.				X
Mejorar la capacitación del personal en cuanto a procesos y atención al cliente.			X	
Reducir los productos fuera de temporada.	X			

5.2.4 Formulación de objetivos estratégicos

Finalmente, se establecen los objetivos estratégicos en función a lo establecido en las perspectivas previamente analizadas y en donde se le estableció un objetivo a cada una de ellas. Esto se hace con la finalidad de cumplir con cada una de las perspectivas y a su vez cumplir con los lineamientos estratégicos de un Balance Scorecard. Resaltando que para la formulación de los objetivos estratégicos se contó con el apoyo de la gerencia de INSOPESCA, en conjunto a las estrategias.

Los objetivos estratégicos para INSOPESCA basado en el BSC, se pueden observar en la siguiente tabla 5.17.

Tabla 5.17 Objetivos estratégicos establecidos por perspectivas para la gestión de procesos de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

Perspectiva	Objetivo	Objetivos estratégicos
Financiera	Control adecuado de los clientes para mantener, mejorar y crecer la parte económica del instituto en función a los ingresos y egresos de los productos y servicios prestados.	Maximizar el valor agregado
		Aumentar la productividad económica
Cliente	Control y crecimiento de la satisfacción del cliente, a través de los servicios prestados, en cuanto a la manipulación de productos, ventas, finanzas, asesoramiento legal, estructuración, entre otras; y la ampliación del portafolio de productos mejorar el servicio a clientes minoristas y mayoristas.	Generar confianza y seguridad en los clientes
		Mejorar el valor agregado
		Crecimiento de productos (portafolio)
Procesos internos	Mejorar y optimizar los procesos, para ofertar un servicio adecuado para la satisfacción de los clientes. Aunado al cumplimiento de los objetivos del instituto para el crecimiento institucional y financiero.	Mejorar la eficacia de los procesos
		Cumplir con las programaciones
		Cumplir con las vacaciones.
Aprendizaje organizacional	Mejorar y crear un personal comprometido en cumplir con los procesos y servicios prestados, desarrollando sus funciones de con eficiencia y eficacia; por medio de capacitaciones y políticas motivacionales.	Mejorar el talento humano
		Mejorar la cultura organizacional

Con los objetivos estratégicos establecidos en la tabla anterior, se busca cumplir con el objetivo de cada una de las perspectivas que permitirán mejorar la gestión de los procesos a través del tiempo, en busca de la mejora continua.

5.3 Desarrollo del mapa estratégico para el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPECA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar, enfocado en las perspectivas del Balance Scorecard

Seguidamente a definir la nueva misión y visión, analizar las perspectivas y los objetivos estratégicos, se procede al desarrollo del mapa estratégico en función a ellos; esto con la finalidad de conocer cómo son las nuevas relaciones para cumplir con lo establecido; en busca de la mejora de la gestión de los procesos. Para ello se aplica el mapa estratégico propio de la metodología Balanced Scorecard, en conjunto a lo desarrollado.

En la siguiente figura 5.7, se aprecia el mapa estratégico en función a las perspectivas.

Misión: Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar, busca ser líder en asesorar, comercializar, distribuir productos de recursos pesqueros y acuícolas a minorista y mayorista; a través del ordenamiento masivo y pequeño en la Región Oriente, impartiendo disciplina, respeto y honestidad en el cumplimiento de las funciones para satisfacer la calidad del servicio del cliente.

Visión: Ser la mejor sede adscrita al Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), para alcanzar la excelencia en cuanto a equipos (tecnológicos y humanos) de los servicios prestados; logrando altos niveles con respecto a la calidad del servicio y satisfacción del cliente en la región oriente, ofreciendo un servicio personalizado a todo tipo de clientes en cuanto a los productos pesqueros y acuícolas, para la rentabilidad económica.

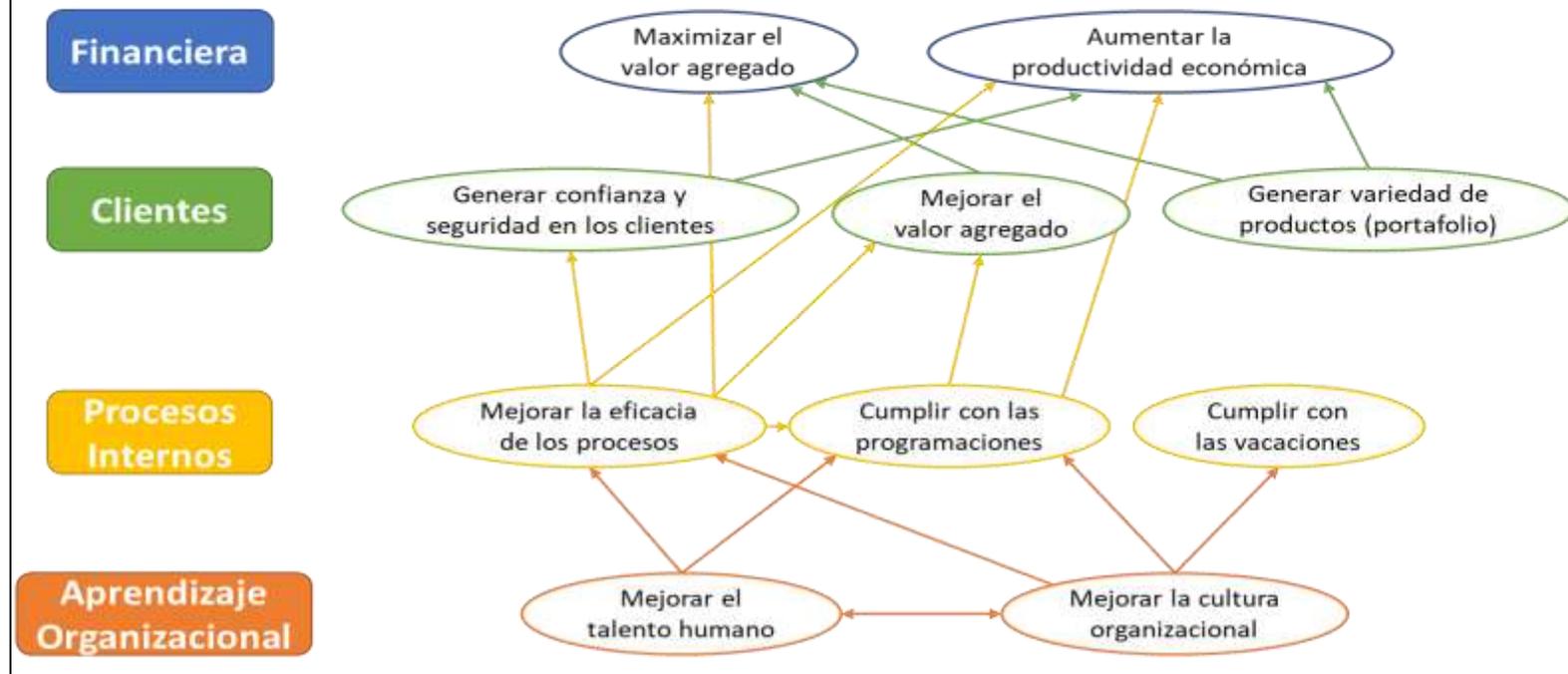


Figura 5.7 Mapa estratégico bajo la metodología Balanced Scorecard para la gestión de los procesos de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

Como se puede visualizar en la figura anterior, en el mapa estratégico la relación causa-efecto que deriva de los objetivos estratégicos en cada perspectiva de la metodología Balanced Scorecard, en pro de la mejora actual la gestión de los procesos del servicio prestado por INSOPESCA. En ella también se aprecia, que con ello se plantea cumplir la misión y visión establecidas para esta sede y sin cumplimiento total de ellas; el logro de las mismas no se podrá lograr.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Justificación de la propuesta

La justificación está basada en los distintos inconvenientes que presenta la gestión de los procesos de INSOPESCA, las cuales repercuten sobre la planificación y cumplimiento de los objetivos de la misma; aunado a ser una empresa de servicio también afecta en la calidad del servicio al cliente. Es por ello la importancia de establecer un sistema de indicadores en función a la gestión de los procesos que permitan maximizar los recursos de la empresa aprovechando las oportunidades y fortaleza del instituto, en busca de la mejora continua.

6.2 Alcance de la propuesta

La propuesta tiene como objetivo central establecer un sistema de indicadores bajo la metodología de Balance Scorecard (BSC) para el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar; el cual pretende establecer medidas de cuantificables de control de los procesos y posteriormente establecer medidas de control; esto recae solo en proposición de indicadores y no en la implementación de los mismos.

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo general de la propuesta

Establecer un sistema de indicadores basado en el Balance Scorecard (BSC) para el control y mejora continua de la gestión de los procedimientos desarrollados en el

Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar.

6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

1. Formular indicadores de gestión para los procedimientos desarrollados.
2. Establecer el Balance Scorecard para el control de la gestión de los procedimientos.

6.4 Desarrollo de la propuesta

6.4.1 Formulación de indicadores de gestión para los procedimientos desarrollados

La formulación de indicadores de gestión para los procedimientos desarrollados en INSOPESCA, son fundamentales para la medición cuantificable de los mismos, para su debido control, seguimiento y mejora continua de los mismos. No obstante, la formulación de los indicadores debe estar basado en función a la metodología Balance Scorecard, la cual es la herramienta de control a través de sus perspectivas previamente analizadas, definidas y a las cuales se le establecieron objetivos estratégicos para su cumplimiento.

Los indicadores buscaran cuantificar el desarrollo de los procedimientos y a su vez el cumplimiento cuantificable de los objetivos estratégicos de las perspectivas; ya que los procedimientos son parte de los objetivos estratégicos y viceversa.

En la siguiente tabla 6.1, se presentan los indicadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada perspectiva.

Tabla 6.1 Indicadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Elaboración propia, 2022)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador
Financiera	Maximizar el valor agregado	1. Utilidad neta
		2. Ventas
		3. Rotación de productos
	Aumentar la productividad económica	4. Recuperación de carteras vencidas
Cliente	Generar confianza y seguridad en los clientes	5. Satisfacción del cliente
		6. Asesorías
	Mejorar el valor agregado	7. Canales de distribución
		8. Cumplimiento del plazo de entrega
Crecimiento (portafolio)	9. Variedad de productos	
Procesos internos	Mejorar la eficacia de los procesos	10. Eficacia de los procesos
		11. Equipos requeridos
		12. Talento humano requerido
	Cumplir con las programaciones	13. Planificación mensual
Cumplir con las vacaciones.	14. Vacaciones del personal	
Aprendizaje organizacional	Mejorar el talento humano	15. Capacitación del personal
		16. Cumplimiento de capacitación.
	Mejorar la cultura organizacional	17. Propagación de la filosofía
		18. Satisfacción del personal

Después de identificar los indicadores a desarrollar, es necesario definir cuáles son los componentes que tendrán para su desarrollo, para su entendimiento y aplicación; los cuales se explican a continuación:

1. Nombre: denominación del indicador.
2. Objetivo: finalidad para la cual fue creado (resultado de lo que se quiere medir o que se relacione del mismo indicador).
3. Formula: expresión matemática para obtener la medición del indicador.
4. Unidad: escala representativa de medición del indicador.
5. Frecuencia: periodo de tiempo para su aplicación.
6. Meta: valor cual se desea obtener.
7. Umbral: nivel de cumplimiento del indicador, que separa la existencia o no de un problema para establecer mejoras o no.
8. Responsable: persona encargada de ejecutar y verificar el indicador.
9. Fuente de información: quien o que de donde se obtendrán los datos para la aplicación del indicador.

Para el cumplimiento de los umbrales, se va aplicar un sistema de semáforo, el cual les permita al responsable del indicador a visualizar de mejor forma, como se encuentra el mismo. El sistema de semáforo se presenta en la siguiente tabla 6.2.

Tabla 6.2 Sistema de semáforo para los umbrales de los andadores. (Elaboración propia, 2022)

Umbral	Color	Acción
Aceptable (Cumple la meta)		Mantener así el indicador.
Medio (Entre cumple y no la meta)		Establecer medidas correctivas
Inaceptable (No cumple la meta)		Establecer medidas de corrección urgentes

En la tabla anterior, también se puede aplicar una acción necesaria, que debería cumplir el responsable e instituto para para qué hacer en cada criterio (rango).

Posteriormente, definidos los componentes de los indicadores y el sistema de semáforo, se procede a su desarrollo. Cabe destacar que, para la implementación de las metas y umbrales, se hizo en conjunto con la gerencia de la empresa y tomando en cuenta lo querido por la sede principal.

6.4.1.1 Indicadores de la perspectiva financiera

Los indicadores desarrollados para la perspectiva financiera se presentan a continuación:

1. Indicador de utilidad neta: en la siguiente figura 6.1, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Utilidad neta				
Objetivo:	Incrementar la utilidad neta en relación a la variación porcentual de la ganancia que se obtiene después de realizar todos los descuentos correspondientes.				
Formula:	$Utilidad\ Neta\ (UN) = (Utilidad/Capital) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Anual	Meta:	95%
Umbral:	Aceptable		Medio:		Inaceptable
	≥ 90%		89,99% - 80%		< 80%
Responsable:	Gerente				
Fuente de información:	Estados financieros				

Figura 6.1 Indicador de utilidad neta. (Elaboración propia, 2022)

2. Indicador de ventas: en la siguiente figura 6.2, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Ventas				
Objetivo:	Controlar el incremento del porcentaje de las ventas realizadas entre periodos anuales.				
Formula:	$Ventas Netas (VN) = (VN \text{ Año}2 - VN \text{ Año}1 / VN \text{ Año}1) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Anual	Meta:	18%
Umbral:	Aceptable	Medio:		Inaceptable	
	$\geq 15\%$	14,99% - 10%		< 10%	
Responsable:	Gerente				
Fuente de información:	Estados financieros				

Figura 6.2 Indicador de ventas. (Elaboración propia, 2022)

3. Indicador de rotación de inventario: en la siguiente figura 6.3, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Rotación de inventario				
Objetivo:	Controlar la rotación de inventario con respecto al número de veces que se vende el stock anual.				
Formula:	$Rotación \ de \ inventario \ (RI) = (Costo \ Ventas / Promedio \ de \ Inventario) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Anual	Meta:	40%
Umbral:	Aceptable	Medio:		Inaceptable	
	$\geq 35\%$	34,99% - 25%		< 25%	
Responsable:	Gerente				
Fuente de información:	Estados financieros				

Figura 6.3 Indicador de rotación de inventario. (Elaboración propia, 2022)

4. Indicador de recuperación de cartera vencida: en la siguiente figura 6.4, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Recuperación de cartera vencida				
Objetivo:	Controlar la cartera vencida mensual de los clientes, según el crédito al mes..				
Formula:	$\text{Cartera Vencida (CV)} \\ = (\text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas Mensuales}) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Mensual	Meta:	10%
Umbral:	Aceptable		Medio:		Inaceptable
	≥ 8%		7,99% - 5%		< 5%
Responsable:	Gerente / Secretaria				
Fuente de información:	Reportes de ventas				

Figura 6.4 Indicador de recuperación de cartera vencida. (Elaboración propia, 2022)

6.4.1.2 Indicadores de la perspectiva de clientes

Los indicadores desarrollados para la perspectiva clientes se presentan a continuación:

1. Indicador de satisfacción del cliente: en la siguiente figura 6.5, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Satisfacción del cliente				
Objetivo:	Controlar el grado de satisfacción de los clientes por los servicios o productos ofrecidos				
Formula:	$\text{Satisfacción del Cliente (SC)} \\ = (\text{Número de Clientes Satisfechos} \\ / \text{Número Total de Clientes}) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Trimestral	Meta:	85%
Umbral:	Aceptable		Medio:		Inaceptable
	≥ 80%		79,99% - 65%		< 65%
Responsable:	Secretaria				
Fuente de información:	Encuesta.				

Figura 6.5 Indicador de satisfacción del cliente. (Elaboración propia, 2022)

El modelo de encuesta para aplicar este indicador se observa en el apéndice B.

2. Indicador de asesorías: en la siguiente figura 6.6, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Asesorías				
Objetivo:	Controlar el porcentaje de asesorías que realiza por cliente en un servicio por departamento.				
Formula:	$Asesorías (A) = (Asesorías Realizadas/Asesorías Totales) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Trimestral	Meta:	100%
Umbral:	Aceptable	Medio:		Inaceptable	
	≥ 90%	89,99% - 70%		< 70%	
Responsable:	Cada departamento				
Fuente de información:	Informes mensuales				

Figura 6.6 Indicador de asesorías. (Elaboración propia, 2022)

3. Indicador de canales de distribución: en la siguiente figura 6.7, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Canales de distribución				
Objetivo:	Mejorar los canales de distribución a través del control e incremento en base a ventas por zonas asignadas.				
Formula:	$Canales de distribución (CD) = (Ventas por Zona / Ventas Totales) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Mensual	Meta:	70%
Umbral:	Aceptable	Medio:		Inaceptable	
	≥ 70%	69,99% - 45%		< 45%	
Responsable:	Gerente				
Fuente de información:	Reporte de ventas				

Figura 6.7 Indicador de canales de distribución. (Elaboración propia, 2022)

4. Indicador de cumplimiento del plazo de entrega: en la siguiente figura 6.8, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Cumplimiento del plazo de entrega				
Objetivo:	Controlar los plazos de entregas en función a las necesidades de los clientes.				
Formula:	$\text{Cumplimiento de Plazo de Entregas (CPE)} \\ = (\text{Entregas Realizadas} \\ / \text{Pedidos Solicitados}) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Mensual	Meta:	90%
Umbral:	Aceptable		Medio:		Inaceptable
	≥ 85%		84,99% - 75%		< 75%
Responsable:	Gerente / Secretaria				
Fuente de información:	Reportes de ventas				

Figura 6.8 Indicador de cumplimiento de plazo de entrega. (Elaboración propia, 2022)

5. Indicador de variedad de productos: en la siguiente figura 6.9, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Variedad de productos				
Objetivo:	Controlar el crecimiento de nuevos productos en función a las necesidades de los clientes.				
Formula:	$\text{Variedad de Productos (VP)} \\ = (\text{Productos Solicitados} \\ / \text{Productos Totales Ofrecidos}) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Anual	Meta:	4%
Umbral:	Aceptable		Medio:		Inaceptable
	≤ 5%		5,01% - 10%		> 10%
Responsable:	Gerente				
Fuente de información:	Reportes de pedidos.				

Figura 6.9 Indicador de variedad de productos. (Elaboración propia, 2022)

6.4.1.3 Indicadores de la perspectiva de procesos internos

Los indicadores desarrollados para la perspectiva de procesos internos se presentan a continuación:

1. Indicador de eficacia de los procesos: en la siguiente figura 6.10, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Eficacia de los procesos				
Objetivo:	Controlar y reducir el porcentaje de eficacia de los procesos realizados (servicios o procesos) con respecto al número de reclamos de los clientes.				
Formula:	$\text{Eficiencia de los Procesos (EP)} \\ = (\text{N}^\circ \text{ de Reclamos} \\ / \text{Total de Clientes Atendidos}) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Trimestral	Meta:	8%
Umbral:	Aceptable	Medio:	Inaceptable		
	≤ 10%	10,01% - 15%	> 15%		
Responsable:	Secretaria				
Fuente de información:	Reportes mensual y reporte de quejas				

Figura 6.10 Indicador de eficacia de los procesos. (Elaboración propia, 2022)

2. Indicador de equipos requeridos: en la siguiente figura 6.11, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Equipos requeridos				
Objetivo:	Controlar el porcentaje de equipos necesarios para el cumplimiento y desarrollo de los procesos				
Formula:	$\text{Equipos Requeridos (ER)} \\ = (\text{N}^\circ \text{ de Equipos Actuales} \\ / \text{N}^\circ \text{ de Equipos Requeridos}) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Trimestral	Meta:	100%
Umbral:	Aceptable	Medio:	Inaceptable		
	≥ 90%	89,99% - 70%	< 70%		
Responsable:	Cada departamento				
Fuente de información:	Inventario				

Figura 6.11 Indicador de equipos requeridos. (Elaboración propia, 2022)

3. Indicador de talento humano requerido: en la siguiente figura 6.12, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Talento humano requerido				
Objetivo:	Evaluar y controlar el porcentaje del personal humano necesario para el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos.				
Formula:	$\text{Talento Humano Requerido (THR)} \\ = (\text{Recurso Humano Actual} \\ / \text{Recurso Humano Necesario}) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Semestral	Meta:	95%
Umbral:	Aceptable		Medio:		Inaceptable
	≥ 90%		89,99% - 75%		< 75%
Responsable:	Gerente				
Fuente de información:	Informes mensuales				

Figura 6.12 Indicador de talento humano requerido. (Elaboración propia, 2022)

4. Indicador de planificación mensual: en la siguiente figura 6.13, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Planificación mensual				
Objetivo:	Controlar el porcentaje real del cumplimiento de las planificaciones mensuales establecidas por la SEDE principal				
Formula:	$\text{Planificación Mensual (PM)} \\ = (\text{Planificación Mensual Real} \\ / \text{Planificación Mensual Requerida}) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Mensual	Meta:	100%
Umbral:	Aceptable		Medio:		Inaceptable
	≥ 90%		89,99% - 75%		< 75%
Responsable:	Secretaria				
Fuente de información:	Informes mensuales				

Figura 6.13 Indicador de planificación mensual. (Elaboración propia, 2022)

5. Indicador de vacaciones del personal: en la siguiente figura 6.14, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Vacaciones del personal				
Objetivo:	Medir y controlar las vacaciones del personal sin afectan los procesos, en función al cumplimiento de las leyes gubernamentales.				
Formula:	$\text{Vacaciones del Personal (VPe)} \\ = (\text{Vacaciones Realizadas} \\ / \text{Vacaciones Solicitadas}) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Anual	Meta:	95%
Umbral:	Aceptable	Medio:		Inaceptable	
	≥ 90%	89,99% - 75%		< 75%	
Responsable:	Gerente				
Fuente de información:	Gestión de vacaciones.				

Figura 6.14 Indicador de vacaciones del personal. (Elaboración propia, 2022)

6.4.1.4 Indicadores de la perspectiva de aprendizaje organizacional

Los indicadores desarrollados para la perspectiva de aprendizaje organizacional se presentan a continuación:

1. Indicador de capacitación de personal: en la siguiente figura 6.15, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Capacitación de personal				
Objetivo:	Controlar y aumentar las capacidades y habilidades de los empleados con las capacitaciones planificadas de temas que ayuden al desarrollo de la empresa.				
Formula:	$\text{Capacitación del Personal (CP)} \\ = (\text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones Realizadas} \\ / \text{Total de Capacitaciones Programadas}) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Anual	Meta:	100%
Umbral:	Aceptable	Medio:		Inaceptable	
	≥ 90%	89,99% - 75%		< 75%	
Responsable:	Secretaria				
Fuente de información:	Reportes de capacitación				

Figura 6.15 Indicador de capacitación de personal. (Elaboración propia, 2022)

2. Indicador de cumplimiento de capacitación: en la siguiente figura 6.16, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Cumplimiento de capacitación			
Objetivo:	Controlar el cumplimiento a las capacitaciones planificadas en función a las asistencias			
Formula:	$\text{Cumplimiento de Capacitación (CC)} \\ = (\text{Asistencia Cumplida} \\ / \text{Total de Asistencias}) \times 100$			
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Anual	Meta: 100%
Umbral:	Aceptable	Medio:	Inaceptable	
	≥ 90%	89,99% - 70%	< 70%	
Responsable:	Secretaria			
Fuente de información:	Reportes de capacitación			

Figura 6.16 Indicador de cumplimiento de capacitación. (Elaboración propia, 2022)

3. Indicador de propagación de la filosofía: en la siguiente figura 6.17, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Propagación de la filosofía			
Objetivo:	Controlar que el personal esté capacitado para la aplicación de la misión, visión y valores de la empresa en el desarrollo de su trabajo.			
Formula:	$\text{Propagación de la Filosofía (PF)} \\ = (\text{Número de Personal Capacitados} \\ / \text{Total de Personal}) \times 100$			
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Semestral	Meta: 100%
Umbral:	Aceptable	Medio:	Inaceptable	
	≥ 90%	89,99% - 75%	< 75%	
Responsable:	Gerente			
Fuente de información:	Reportes de capacitación			

Figura 6.17 Indicador de propagación de la filosofía de la empresa. (Elaboración propia, 2022)

4. Indicador de satisfacción del personal: en la siguiente figura 6.18, se presenta los elementos de este indicador.

Nombre:	Satisfacción del personal				
Objetivo:	Controlar el porcentaje de satisfacción de los empleados en la empresa para el fortalecimiento de la cultura organizacional.				
Formula:	$\text{Satisfacción del Personal (SP)} \\ = (\text{Número de Personal Satisfechos} / \text{Total de Personal}) \times 100$				
Unidad:	Porcentual	Frecuencia:	Semestral	Meta:	90%
Umbral:	Aceptable		Medio:		Inaceptable
	≥ 85%		84,99% - 75%		< 75%
Responsable:	Gerente				
Fuente de información:	Encuesta				

Figura 6.18 Indicador de satisfacción del personal. (Elaboración propia, 2022)

El modelo de encuesta para aplicar este indicador se visualiza en el apéndice C.

6.4.2 Establecimiento del Balance Scorecard para el control de la gestión de los procedimientos

Finalmente, se establece el Balance Scorecard en función a los indicadores establecidos para el control de los procedimientos, el cual permitirá identificar cuales procesos se cumplen y cuáles no, para establecer medidas de mejoras para mejorar a futuro su rendimiento dentro de INSOPESCA.

En la siguiente figura 6.19, se aprecia el Balance Scorecard para INSOPESCA.

Perspectiva Financiera											
Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Valor 1	Valor 2	Resultado	Meta	Rango			Frecuencia	Responsable
							Aceptable	Regular	Inaceptable		
Maximizar el valor agregado	Utilidad Neta (UN)	$UN = \left(\frac{Utilidad}{Capital}\right) \times 100$	Utilidad	Capital	UN	95%	≥ 90%	89,99% - 80%	< 80%	Anual	Gerente ó Secretaria
	Ventas Netas (VN)	$VN = \left(\frac{VNA2 - VNA1}{VNA1}\right) \times 100$	Ventas Anual Año2	Ventas Anual Año1	VN	18%	≥ 15%	14,99% - 10%	< 10%	Anual	Gerente
	Rotación de Inventario (RI)	$RI = \left(\frac{Costos Ventas}{Promedio Inventario}\right) \times 100$	Costos Ventas	Promedio de Inventario	RI	40%	≥ 35%	34,99% - 25%	< 25%	Anual	Gerente
Aumentar la productividad económica	Recuperación de Cartera Vencida (CV)	$CV = \left(\frac{Cuentas Por Cobrar}{Ventas Mensuales}\right) \times 100$	Cuentas por cobrar	Ventas Mensuales	CV	10%	≥ 8%	7,99% - 5%	< 5%	Mensual	Gerente ó Secretaria
Perspectiva Clientes											
Generar confianza y seguridad en los clientes	Satisfacción del Cliente (SC)	$SC = \left(\frac{N^{\circ} de Clientes Satisfechos}{N^{\circ} de Total de Clientes}\right) \times 100$	N° Clientes Satisfechos	N° Total Clientes	SC	85%	≥ 80%	79,99% - 5%	< 65%	Trimestral	Secretaria
	Asesorías (A)	$A = \left(\frac{Asesorías Realizadas}{Asesorías Totales}\right) \times 100$	Asesorías Realizadas	Asesorías Totales	A	100%	≥ 90%	89,99% - 70%	< 70%	Trimestral	Cada departamento
Mejorar el valor agregado	Canales de Distribución (CD)	$CD = \left(\frac{Ventas Por Zona}{Ventas Totales}\right) \times 100$	Ventas por Zona	Ventas Totales	CD	70%	≥ 70%	69,99% - 45%	< 45%	Mensual	Gerente
	Cumplimiento de Plazo de Entrega	$CPE = \left(\frac{Entregas Realizadas}{Pedidos Solicitados}\right) \times 100$	Entregas Realizadas	Pedidos Solicitados	CPE	90%	≥ 85%	84,99% - 70%	< 75%	Mensual	Gerente ó Secretaria
Crecimiento (Portafolio)	Variación de Productos (VP)	$VP = \left(\frac{Productos Solicitados}{Productos Totales Ofrecidos}\right) \times 100$	Productos Solicitados	Productos Totales Ofrecidos	VP	4%	≤ 5%	5,01% - 10%	> 10%	Anual	Gerente
Perspectiva Procesos Internos											
Mejorar la eficacia de los procesos	Eficacia de los Procesos (EP)	$EP = \left(\frac{N^{\circ} de Reclamos}{Total de Clientes Atendidos}\right) \times 100$	N° de Reclamos	Total de Clientes Atendidos	EP	8%	≤ 10%	10,01% - 15%	> 15%	Trimestral	Secretaria
	Equipos Requeridos (ER)	$ER = \left(\frac{N^{\circ} de Equipos Actuales}{N^{\circ} de Equipos Requeridos}\right) \times 100$	N° de Equipos Actuales	N° de Equipos Requeridos	ER	100%	≥ 90%	89,99% - 70%	< 70%	Trimestral	Cada departamento
	Talento Humano Requerido (THR)	$THR = \left(\frac{Recurso Humano Actual}{Recurso Humano Requerido}\right) \times 100$	Recurso Humano Actual	Recurso Humano Requerido	THR	95%	≥ 90%	89,99% - 75%	< 75%	Semestral	Gerente
Cumplir con las programaciones	Planificación Mensual (PM)	$PM = \left(\frac{Planificación Mensual Real}{Planificación Mensual Requerida}\right) \times 100$	Planificación Mensual Real	Planificación Mensual Requerida	PM	100%	≥ 90%	89,99% - 75%	< 75%	Mensual	Secretaria
Cumplir con las vacaciones	Vacaciones del Personal (VPe)	$VPe = \left(\frac{Vacaciones Realizadas}{Vacaciones Solicitadas}\right) \times 100$	Vacaciones Realizadas	Vacaciones Solicitadas	Vpe	95%	≥ 90%	89,99% - 75%	< 75%	Anual	Gerente
Perspectiva Aprendizaje Organizacional											
Mejorar el talento humano	Capacitación del Personal (CP)	$CP = \left(\frac{N^{\circ} Capacitaciones Realizadas}{N^{\circ} Capacitaciones Programadas}\right) \times 100$	N° Capacitaciones Realizadas	N° Capacitaciones Programadas	CP	100%	≥ 90%	89,99% - 75%	< 75%	Anual	Secretaria
	Cumplimiento de Capacitación (CC)	$CC = \left(\frac{Asistencia Cumplida}{Total de Asistencias}\right) \times 100$	Asistencia Cumplida	Total de Asistencias	CC	100%	≥ 90%	89,99% - 70%	< 70%	Anual	Secretaria
Mejorar la cultura organizacional	Propagación de la Filosofía (PF)	$PF = \left(\frac{N^{\circ} de Personal Capacitados}{Total de Personal}\right) \times 100$	N° de Personal Capacitados	Total de Personal	PF	100%	≥ 90%	89,99% - 75%	< 75%	Semestral	Gerente
	Satisfacción del Personal (SP)	$SP = \left(\frac{N^{\circ} de Personal Satisfechos}{Total de Personal}\right) \times 100$	N° de Personal Satisfechos	Total de Personal	SP	90%	≥ 85%	84,99% - 70%	< 75%	Semestral	Gerente

Figura 6.19 Balance Scorecard para la gestión de los procedimientos de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2022)

En la figura anterior, se puede observar la visualización del Balance Scorecard, el cual presenta los requerimientos básicos y necesarios para que el responsable en ejecutarlos tenga una noción exacta de los requerimientos necesarios y entender los resultados obtenidos; para medir la efectividad de la gestión de los procesos; en conjunto a un control de los mismos.

No obstante, el Balance Scorecard, por sí solo, no permite tener un mejor control de los resultados obtenidos; sino que adicionalmente se establece un formato de registro histórico de los indicadores, con la finalidad de llevar un control adecuado de los mismos y poder establecer observaciones o estrategias necesarias para maximizar los recursos empleados en la gestión de los procesos y por ende la efectividad de la misma.

En la siguiente figura 6.20, se puede apreciar el formato de registro histórico de indicadores.

		REGISTRO HISTÓRICO DE INDICADORES			
Indicador:			Frecuencia:		
Responsable:			Meta:		
FORMULA					
N°	Fecha	Valor 1	Valor 2	Valor Indicador	Observación / Estrategía
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
Obervación General:					

Figura 6.20 Formato de registro histórico de indicadores. (Elaboración propia, 2022)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Para el diagnóstico de la situación actual se evaluó de forma cualitativa a través del diagrama de Ishikawa en conjunto a las 5'm; lo cual permitió identificar que existen diversas causas como la falta: de personal, de equipos y herramientas; desorganización, falta de planes e indicadores de gestión; conllevan a una deficiencia en la gestión de los procesos de INSOPESCA.

2. Mediante la matriz FODA se pudieron identificar cuarenta y siete (47) factores que afectan de forma negativa y positiva a la gestión de los procesos interna y externamente. Los cuales mediante la matriz de Holmes y el diagrama de Pareto se priorizaron los de mayor importancia e impacto a la gestión con un total de treinta y uno (31); los cuales fueron dieciocho (18) internos y trece (13) externos.

3. Se evaluaron los factores a través MEFI y MEFE, los cuales arrojaron un puntaje 2,47 y 2,48 respectivamente; los cuales están levemente por debajo de las media e indicando que o se aprovechan los factores positivos; lo cual arroja que los valores se encuentran dentro de la función "retener y mantener" en el grafico; lo cual permitieron establecer de forma idónea, las estrategias más acordes para maximizar las fortalezas y oportunidades.

4. Seguidamente se definieron una nueva visión, misión, valores y perspectivas; que vayan en función a que la empresa no solo cumpla los objetivos de INSOPESCA a nivel nacional, sino que también permita a INSOPESCA - Bolívar, tener sus propia filosofía y enfoque a ser la mejor entre todas las sedes. Para ello se relacionaron las

estrategias con las perspectivas y en base a ellos se formularon objetivos estratégicos para el cumplimiento de cada una de ellas en función a las perspectivas.

5. Se desarrolló el mapa estratégico con la finalidad de presentar y visualizar la relación entre los objetivos estratégicos formulados en cada perspectiva, en función al cumplimiento de la visión y misión nueva para la gestión de los procesos.

6. La propuesta se fundamentó en establecer y formular los indicadores de gestión que permitan el cumplimiento de cada objetivo estratégico en función a la gestión de los procedimientos de INSOPESCA; con una serie de lineamientos claves que permitan su identificación, aplicación y entendimiento.

7. Por último, la propuesta se finalizó con presentación del Balance Scorecard para INSOPESCA, como herramienta de gestión que permita cuantificar los procedimientos y procesos; verificando el cumplimiento de los mismos; y la efectividad de la gestión. Aunado a un mejor control en términos cuantificables para su eficiencia y eficacia.

Recomendaciones

1. Presentar la propuesta establecida en el presente trabajo a la gerencia de INSOPESCA regional y principal, para su aprobación y aplicación.

2. Aplicar y evaluar el Balanced Scorecard, para verificar el cumplimiento de las metas y en caso necesario ajustarlos de forma gradual.

3. Dotar a INSOPESCA con la dotación necesaria de equipos y herramientas, que permitan la eficiencia de los procedimientos.

4. Contratar la mano de obra requerida para el desarrollo de los procedimientos de la empresa, sin sobrecargar a los trabajadores existentes.

5. Planificar de acuerdo con la gerencia de INSOPESCA los cursos, charlas y talleres de capacitación necesarios y acorde a cada uno de los procesos y personal

6. Llevar un registro y control detallado de los valores obtenidos en los indicadores para su discusión en función a la mejora continua de los mismos

REFERENCIAS

Amendola, Luis. (2004). **SISTEMAS BALANCEADOS DE INDICADORES EN LA GESTIÓN DE ACTIVOS**. 05 de julio de 2022. [https://mantenimientoplanificado.com/Articulos%20gesti%C3%B3n%20mantenimiento_archivos/SBI%20Luis%20Amendola%20Spain.pdf]

Arias, Fidias. (2012). **EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA CIENTÍFICA**. 6ta. Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela.

Bahamón, José. (2003). **CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DE SISTEMAS**. 05 de julio de 2022. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/sistemas_telematica/article/download/1080/1101/]

Balestrini, M. (2002). **COMO SE ELABORA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**. 6ta Edición. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Beltrán, Jesús. (2005). **INDICADORES DE GESTIÓN. HERRAMIENTAS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD**. 2da edición. Editorial 3R Editores Panamericana. Bogotá, Colombia.

Cardozo, Eliezer. (2017). **PPROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS EN LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACION, PRESUPUESTO Y CONTROL DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN DE PDVSA, DIVISIÓN AYACUCHO, DISTRITO SAN TOMÉ – ESTADO ANZOÁTEGUI**. Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias de la Tierra, Departamento de Ingeniería Industrial. Ciudad Bolívar, Venezuela; trabajo de grado no publicado.

Castro, M. (2003). **EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y SU ESQUEMA DE ELABORACIÓN**. 2ª edición. Editorial Uyapal. Caracas, Venezuela.

Cegarra Sánchez, José. (2004). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. Editorial Caracol. Colombia.

Cerón, Carlos. (2011). **APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD MICROEMPRESA FUNDICIONES Y MECANIZADOS RICROB**. Universidad Libre, Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería Industrial. Bogotá, Colombia. Trabajo de grado no publicado.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999)

Cuellar, L. y Toro, H. (2006). **LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**. 06 de julio de 2022. [<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/los-indicadores-de-gestion-como-herramienta.pdf>]

David, Fred. (1994). **LA GERENCIA ESTRATÉGICA**. 07 de julio de 2022. [https://kupdf.net/download/libro-la-gerencia-estretgica-de-fred-r-davis_5d7d5bdfe2b6f51174333a00_pdf]

Fernández, Alberto. (2001). **EL BALANCED SCORECARD: AYUDANDO A IMPLANTAR LA ESTRATEGIA**. 08 de julio de 2022. [<http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>]

Fleitman, Jack. (2000). **NEGOCIOS EXITOSOS: CÓMO EMPEZAR, ADMINISTRAR Y OPERAR EFICIENTEMENTE UN NEGOCIO**. 07 de julio de 2022. [<https://pdfcoffee.com/negocios-exitosos-3-pdf-free.html>]

Franklin, Enrique. (2013). **AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EVALUACIÓN Y DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**. 3ra edición. Editorial Pearson Education S.A. Ciudad de México, México.

García, Jairo. (2012). **ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTION DE PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE PLANIFICACION, PRESUPUESTO, CONTROL Y GESTION (PPCYG) DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO. PDVSA DISTRITO MORICHAL**. Universidad de Oriente, Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas. Departamento de Ingeniería Industrial. Barcelona, Venezuela. Trabajo de grado no publicado.

Gómez, Adriana. (2018). **MATRIZ DE PRIORIZACIÓN: HERRAMIENTA DE TOMA DE DECISIONES**. 07 de agosto de 2022. [<http://asesordecalidad.blogspot.com/2018/02/matriz-de-priorizacion-herramienta-de.html>]

Guzmán, Claudia. (2010). **PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN APLICADO AL DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA SALUD “DOCTOR FRANCISCO BATTISTINI CASALTA” DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO BOLÍVAR.** Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias de la Tierra, Departamento de Ingeniería Industrial. Ciudad Bolívar, Venezuela; trabajo de grado no publicado.

Hernández, Gehisy. (2016). **HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DE CONTEXTO: MEFI Y MEFE.** 12 de julio de 2022. [<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>]

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). **COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.** 01 de julio de 2022.

[https://www.planetadelibros.com/libros contenido extra/33/32306 COMO UTILIZAR_EL_CMI%20.pdf]

Kaplan, R. y Norton, D. (2002). **CUADRO DE MANDO INTEGRAL.** 01 de julio de 2022.

[<https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>]

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). **ALIGNMENT: COMO ALINEAR LA ORGANIZACION A LA ESTRATEGIA A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.** 01 de julio de 2022.

[https://books.google.co.ve/books?id=EycP22cPuCEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false]

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., y Cruz, I. (2004). **MARKETING.** 07 de julio de 2022. [<https://docer.com.ar/doc/5v8e8c>]

León A. y Scharbay L., (2020). **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SALUD Y SEGURIDAD BAJO LA NORMA TÉCNICA NT-01-2008, EN EL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR – ESTADO BOLÍVAR.** Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias de la Tierra, Departamento de Ingeniería Industrial. Ciudad Bolívar, Venezuela; trabajo de grado no publicado.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. (2003). **GACETA OFICIAL N° 37.555.** Caracas, Venezuela.

Niebel, B. y Freivalds, A. (2009). **INGENIERÍA INDUSTRIAL: METODOS, ESTÁNDARES Y DISEÑO DEL TRABAJO**. 12va Edición. Mc Graw Hill. Ciudad de México, México.

Niven, Paul. (2003). **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PASO A PASO**. 08 de julio de 2022. [https://books.google.co.ve/books?id=rKaw9hTAa5gC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false]

Organización Internacional de Normalización (2005). **ISO 9000. SSISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO**. 12 de julio de 2022. [<https://docplayer.es/3300434-Sistemas-de-gestion-de-la-calidad-fundamentos-y-vocabulario-fondonorma-iso-9000-2006-iso-9000-2005.html>]

Pérez, Carlos. (2007). **LOS INDICADORES DE GESTIÓN. 06 DE JULIO DE 2022**. [<https://www.virtualpro.co/biblioteca/los-indicadores-de-gestion>]

Tamayo y Tamayo, M. (2000). **EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**. 4ta edición. Editorial Limusa S.A. Distrito Federal, México.

APÉNDICES

APÉNDICE A
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Primeramente, se presenta tabla A.1, en donde se pueden apreciar todos los procesos que se realizan en INSOPESCA, en cada uno de sus departamentos, presentados y desarrollados en el Trabajo de Grado de León Alexander y Scharbay Luis (2020).

Tabla A.1 Procesos de INSOPESCA. (León, A., y Scharbay, L., 2020)

Departamento	Personal	Cantidad	Proceso	Función
Ordenamiento Pesquero	Profesional contratado	1	Solicitud de registro (Creación del CONPPA)	Se encarga de realizar la solicitud de registro y certificación al Consejo del Poder Popular de Pescadores y Pescadoras, Acuicultores (CONPPA).
Permiso Para Pescadores y Transporte (PPPYT)	TSU contratado	1	Solicitud de permisos de pesca	Se encarga de evaluar y otorgar los permisos pertinentes que se solicitan como de: pesca, artesanal, deportivo, embarcación, transporte y navegación.
Contraloría Pesquera	Abogados	2	Asesoría jurídica y entrega de título	Se encarga de realizar las asesorías legales con respecto a problemas pertinentes al sector pesquero y de entregar los títulos de propiedad pertinentes.
Sanidad Pesquera	Profesional contratado	2	Inspección pesquera (embarcaciones y transporte)	Se encarga de recibir y realizar la solicitud de inspección, para posteriormente aprobarla o rechazarla y entregar el certificado de la misma.
Tramitación, vigilancia y control (TVC)	Profesional contratado	1	Supervisión y control pesquero	Se encarga de realizar las supervisiones pesqueras y revisar control pesquero, para su certificación.

Continuación de la tabla A.1

Departamento	Personal	Cantidad	Proceso	Función
Fomento pesquero	Profesional contratado	1	Formación pesquera	Se encarga de realizar las solicitudes formación pesquera, dictarlas, evaluarlas y certificarlas.
Gerencia administrativa	Secretaria	1	Recepción de informes	Se encarga de recibir y archivar las copias de los informes finales de los demás departamentos (diario, semanal y mensual).
			Recepción de solicitudes	Se encarga de recibir y conformar las solicitudes dirigidas al gerente de INSOPESCA.
	Coordinador	1	Guías de movilización	Se encarga de recibir las solicitudes de guía de movilización pesquero; al igual que se encarga de evaluar y validar la misma; para su aprobación y entrega.
	Gerente	1	Solicitud de créditos	Se encarga de evaluar y calificar la aprobación o negación de los créditos pesqueros solicitados del estado.
Requerimiento de comisión			Se encarga de organizar y ejecutar los operativos necesarios para dirigirse a las	

Continuación de la tabla A.1

Departamento	Personal	Cantidad	Proceso	Función
Gerencia administrativa	Gerente	1	Requerimiento de comisión	zonas rurales que le son imposible acercarse a las oficinas de INSOPESCA; y a su vez el desarrollo de los informes con la información obtenida de dichos operativos (comisiones).

A.1 Descripción del proceso de solicitud de registro (Creación del CONPPA)

En la siguiente figura A.1, se presenta el diagrama referente a este proceso.

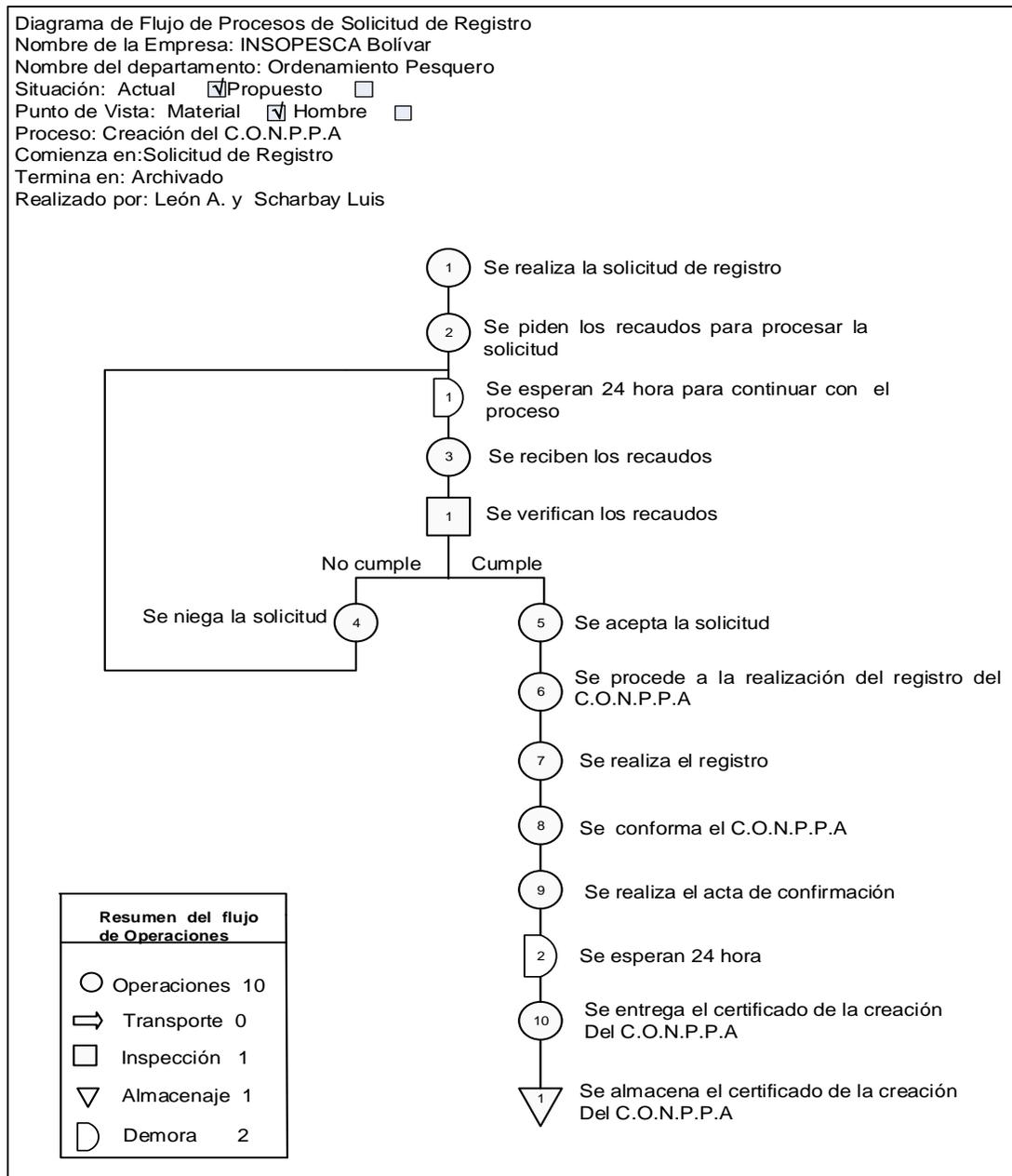


Figura A.1 Descripción del proceso de creación de CONPPA. (León, A., y Scharbay, L., 2020)

A.2 Descripción del proceso de solicitud de permisos de pesca

En la siguiente figura A.2, se presenta el diagrama referente a este proceso.

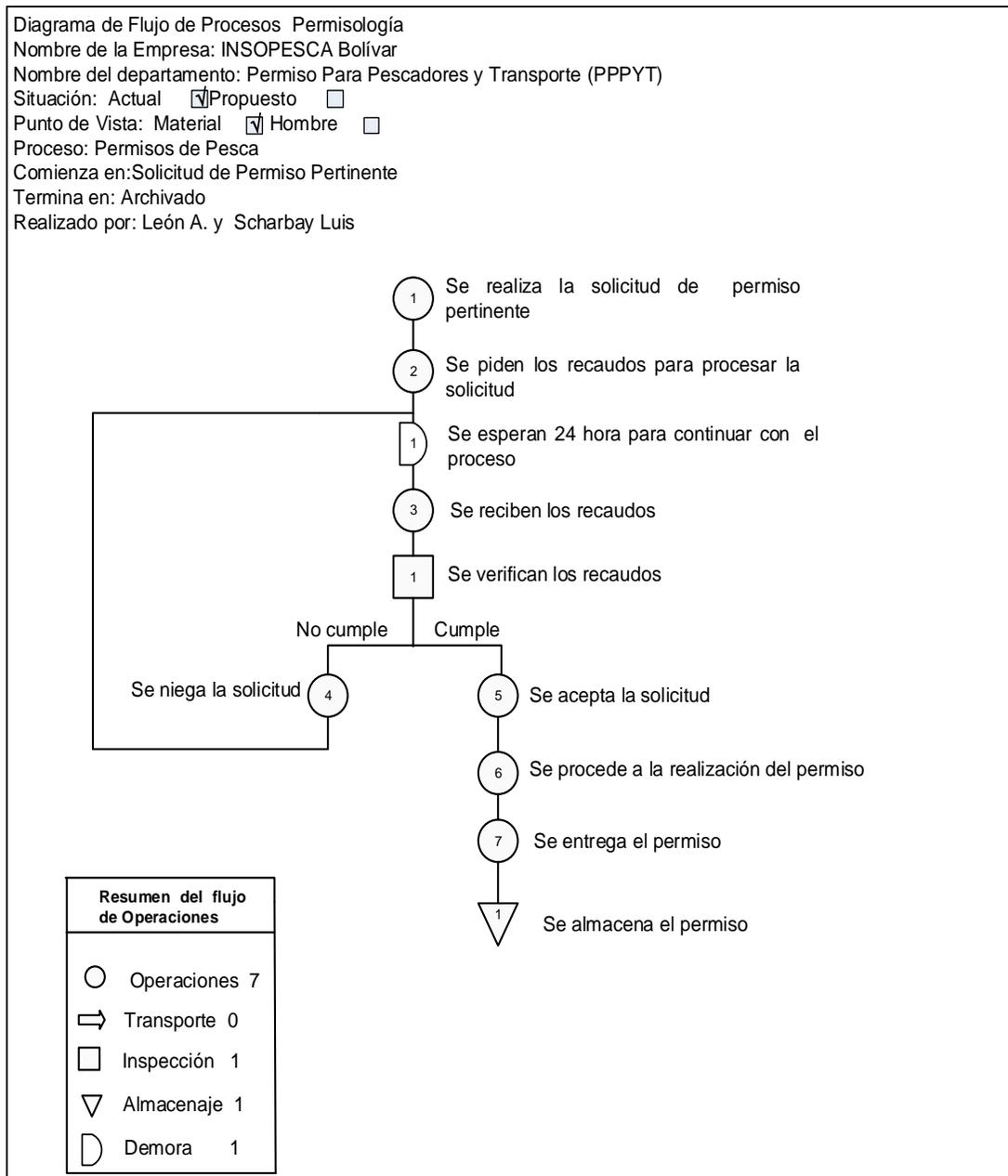


Figura A.2 Descripción del proceso de solicitud de permisos de pesca. (León, A., y Scharbay, L., 2020)

A.3 Descripción del proceso de asesoría jurídica y entrega de título

En la siguiente figura A.3, se presenta el diagrama referente a este proceso.

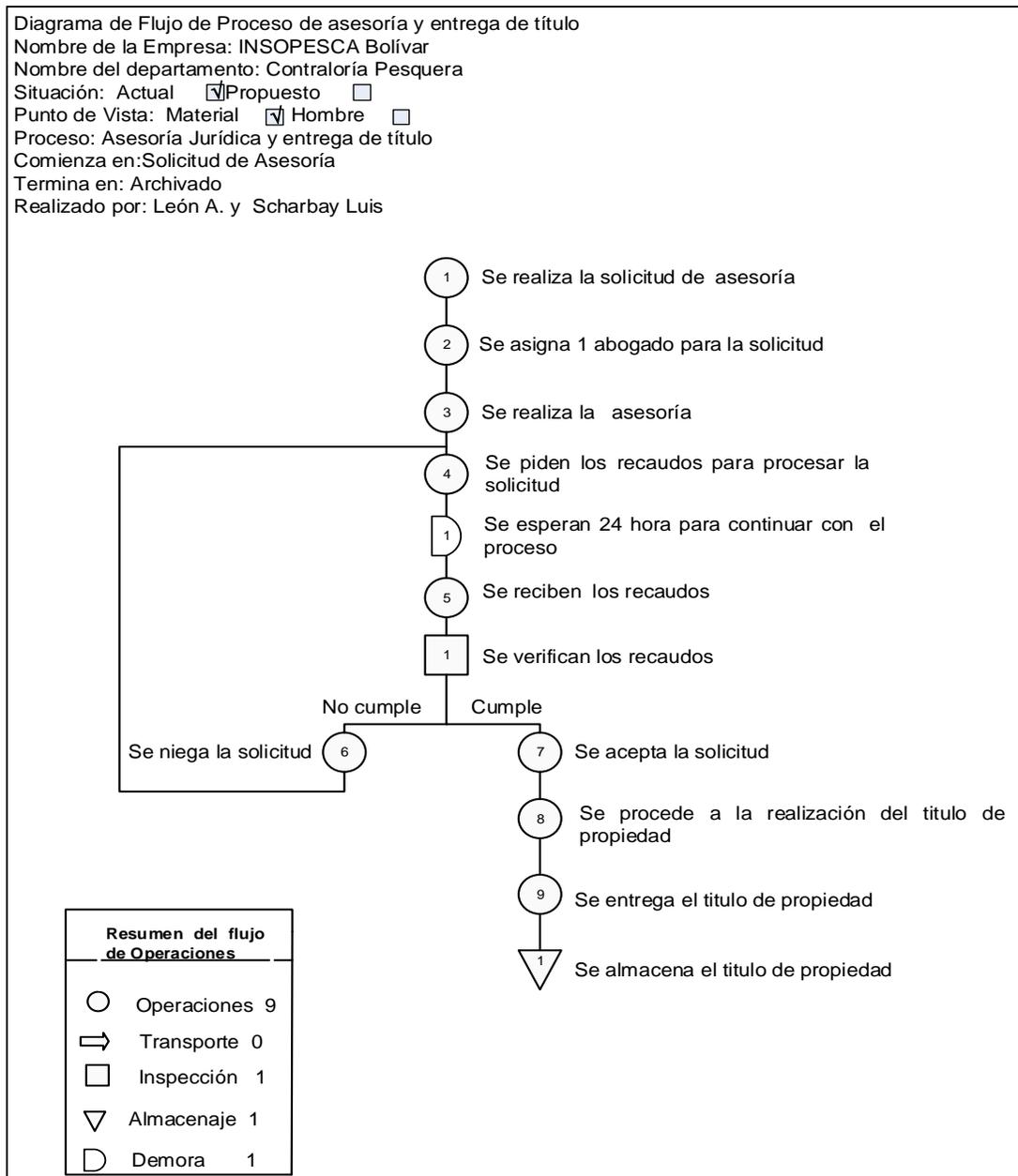


Figura A.3 Descripción del proceso de asesoría jurídica y entrega de título. (León, A., y Scharbay, L., 2020)

A.4 Descripción del proceso de inspección pesquera (embarcaciones y transporte)

En la siguiente figura A.4, se presenta el diagrama referente a este proceso.

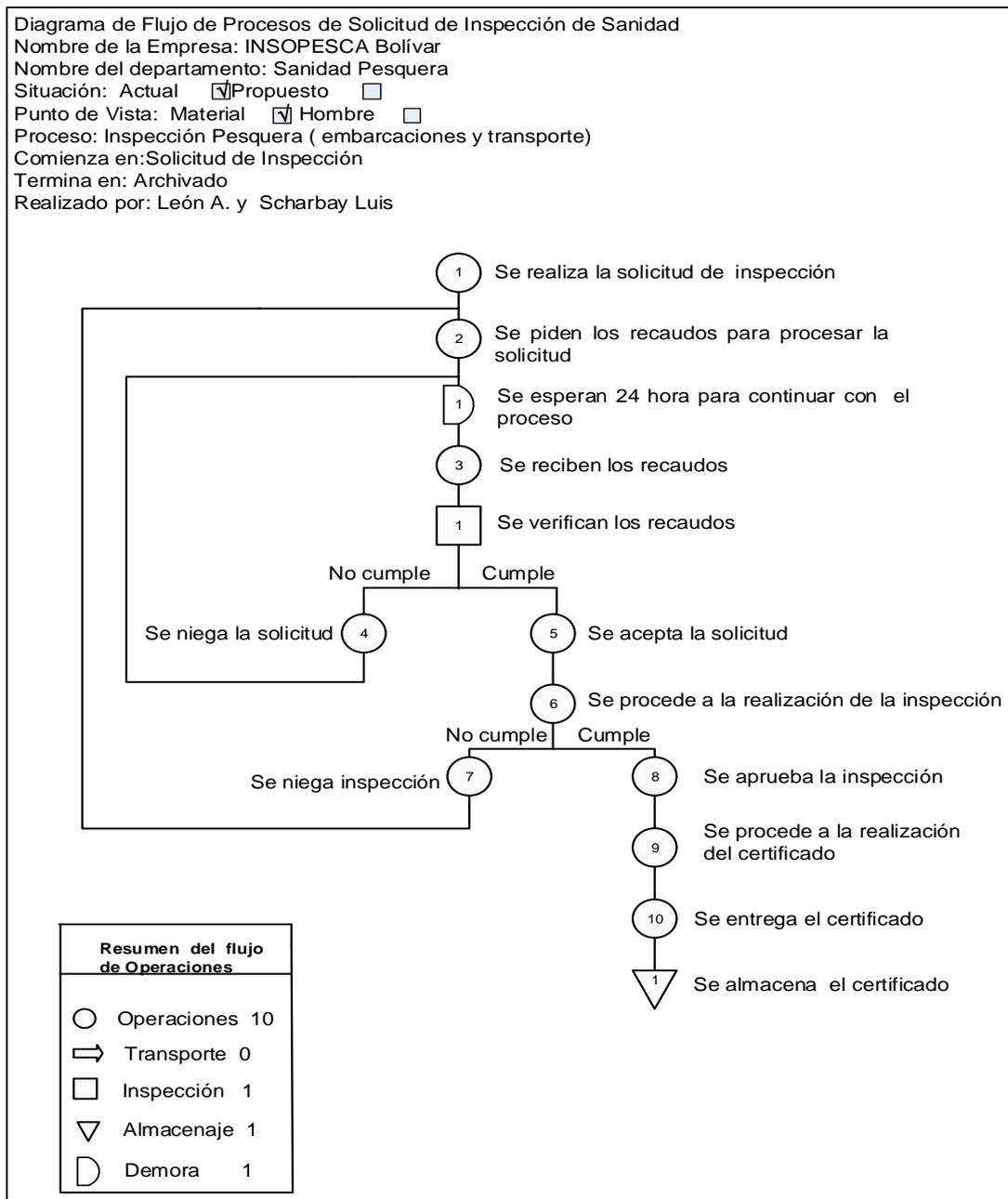


Figura A.4 Descripción del proceso de inspección pesquera. (León, A., y Scharbay, L., 2020)

A.5 Descripción del proceso de supervisión y control pesquero

En la siguiente figura A.5, se presenta el diagrama referente a este proceso.

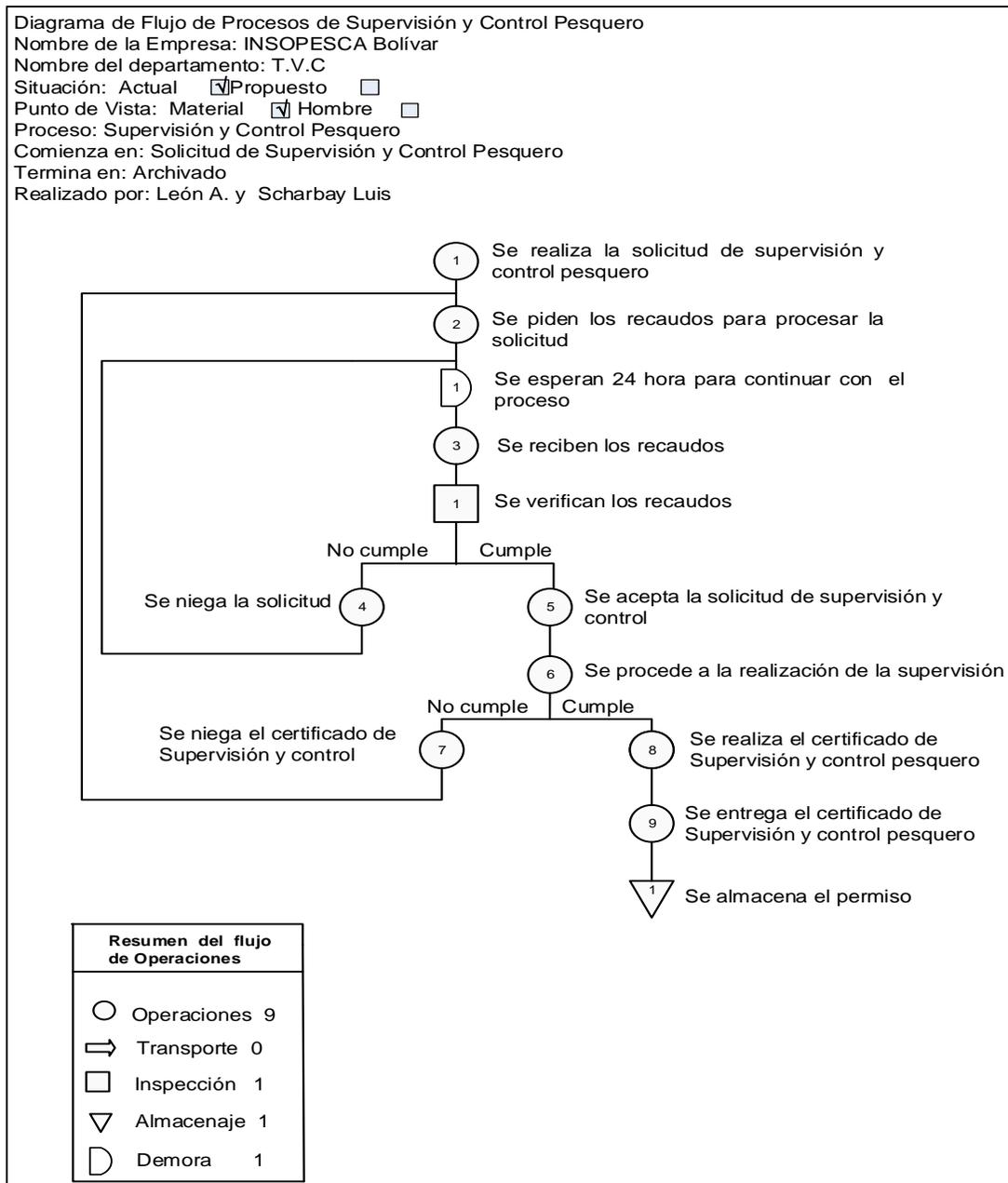


Figura A.5 Descripción del proceso de supervisión y control pesquero. (León, A., y Scharbay, L., 2020)

A.6 Descripción del proceso de formación pesquera

En la siguiente figura A.6, se presenta el diagrama referente a este proceso.

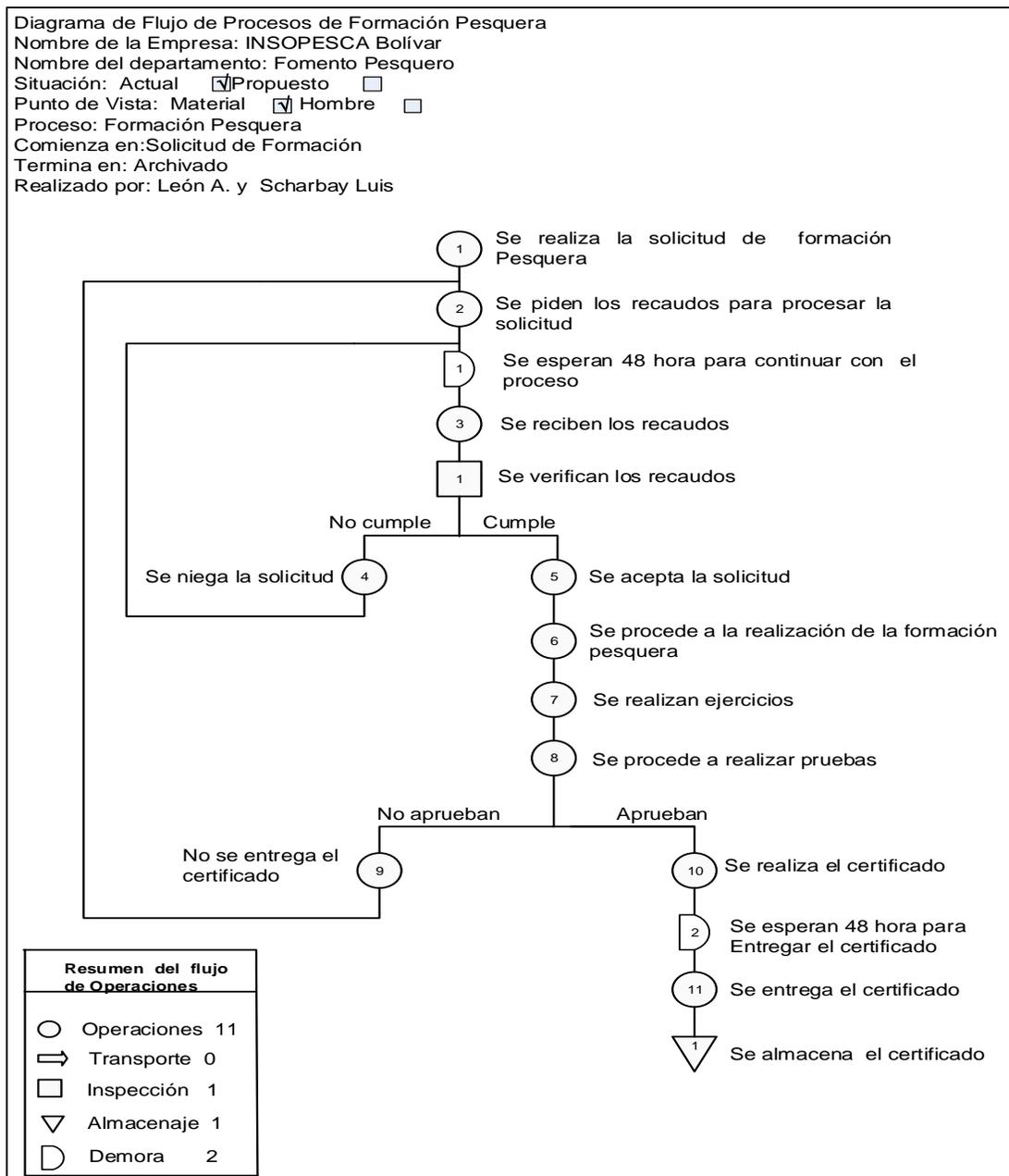


Figura A.6 Descripción del proceso de formación pesquera. (León, A., y Scharbay, L., 2020)

A.7 Descripción del proceso de recepción de informes

En la siguiente figura A.7, se presenta el diagrama referente a este proceso.

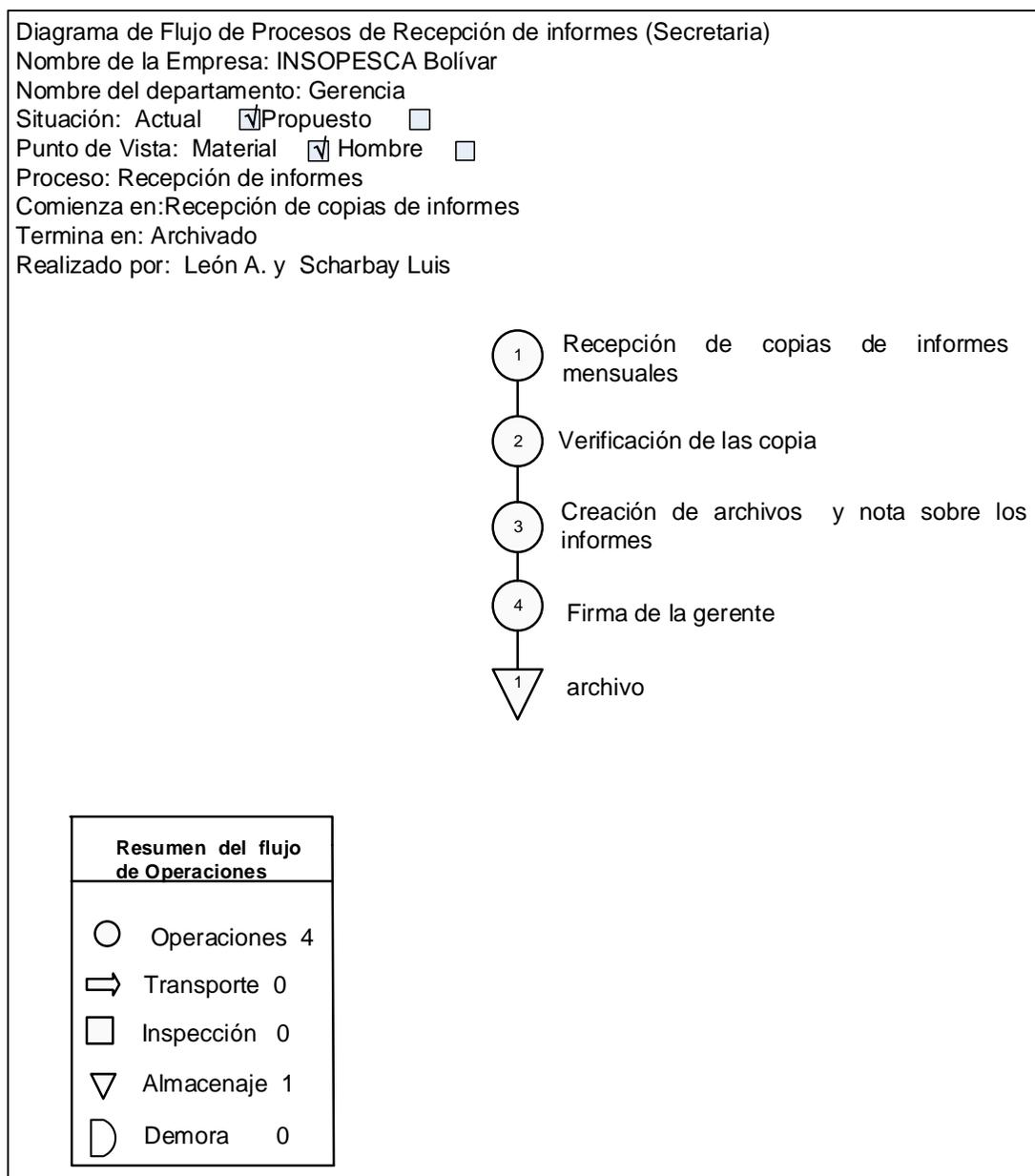


Figura A.7 Descripción del proceso de formación pesquera. (León, A., y Scharbay, L., 2020)

A.8 Descripción del proceso de recepción de solicitudes

En la siguiente figura A.8, se presenta el diagrama referente a este proceso.

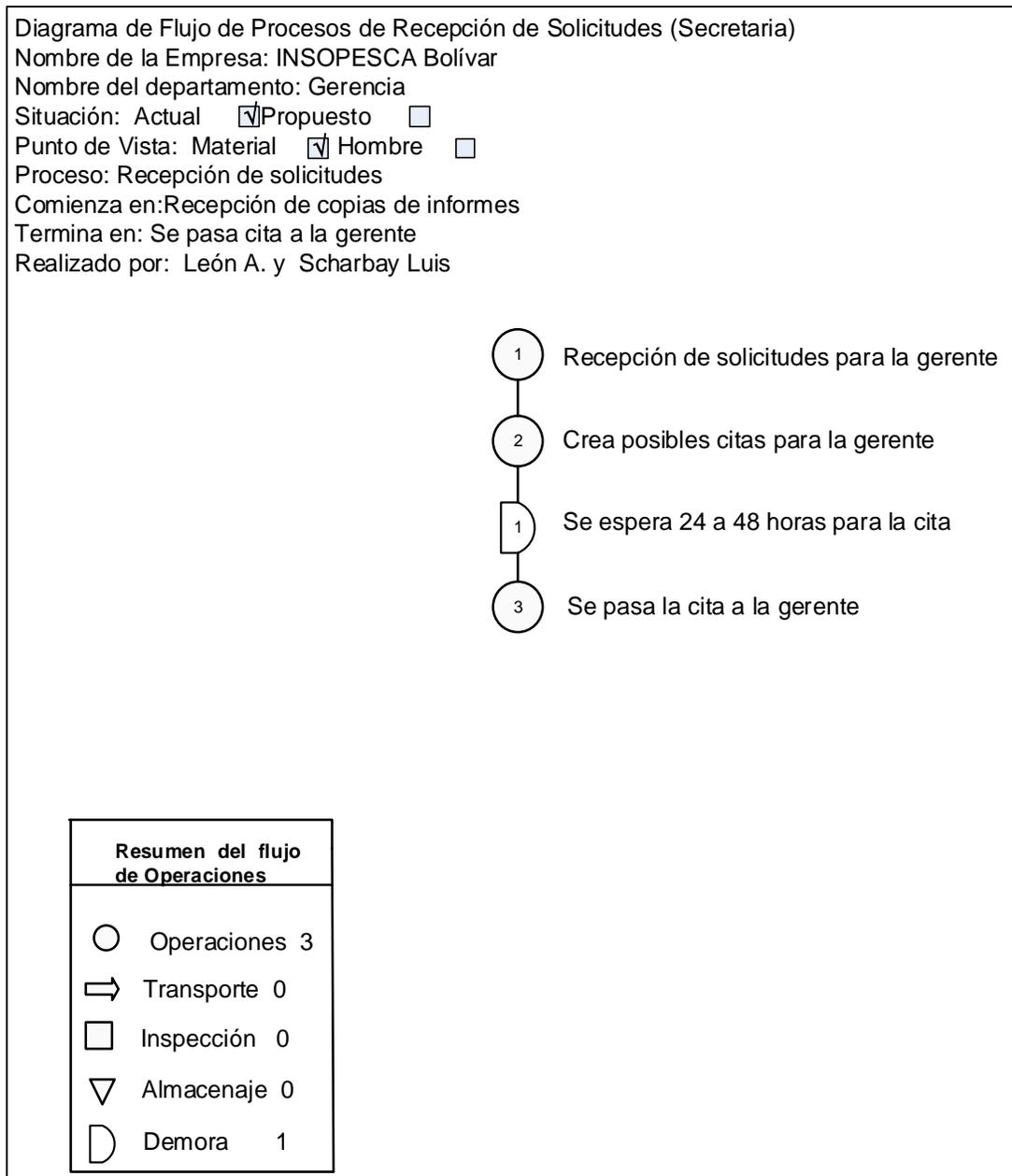


Figura A.8 Descripción del proceso de recepción de solicitudes. (León, A., y Scharbay, L., 2020)

A.9 Descripción del proceso de solicitud de guía de movilización

En la siguiente figura A.9, se presenta el diagrama referente a este proceso.

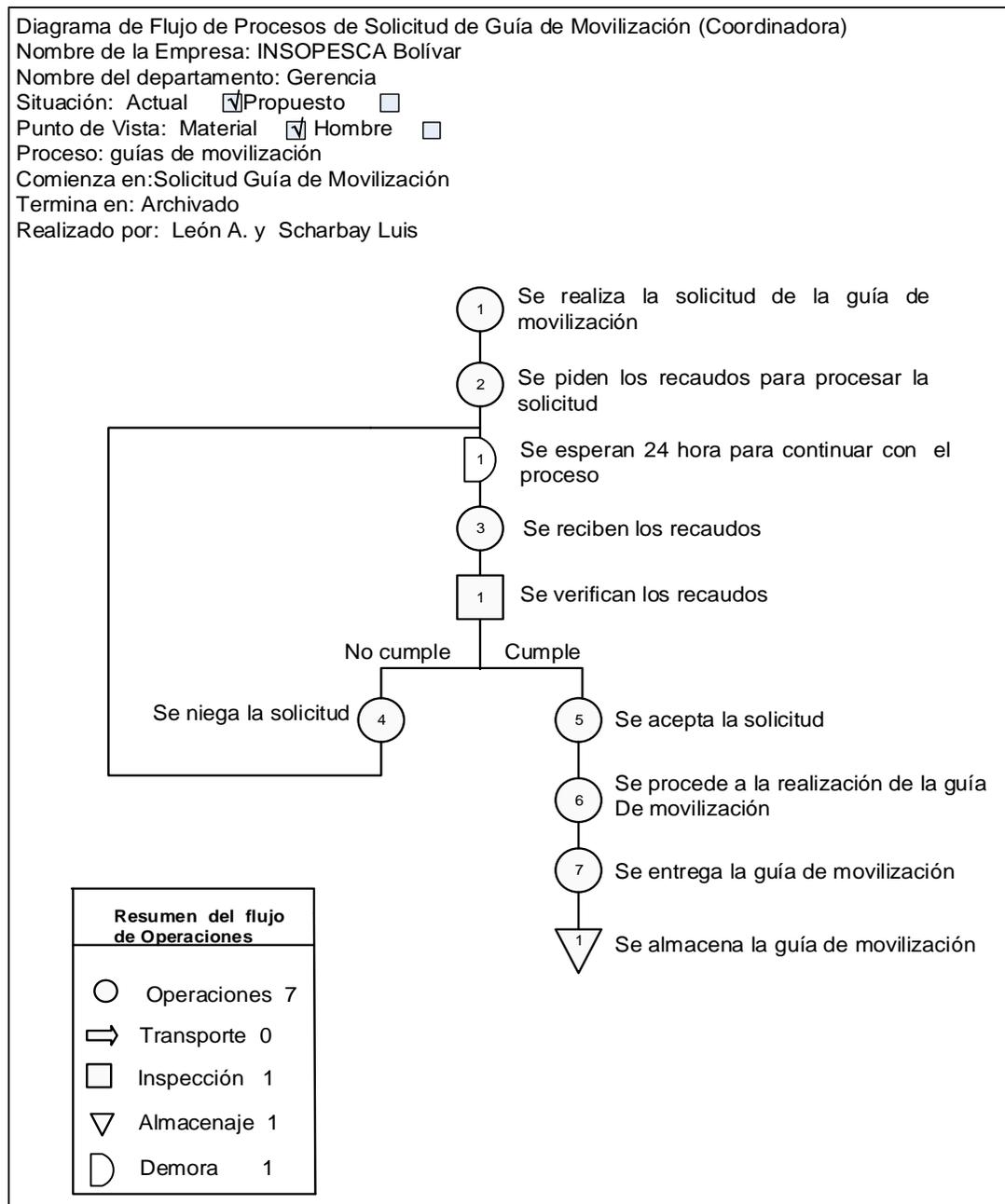


Figura A.9 Descripción del proceso de solicitud de guía de movilización. (León, A., y Scharbay, L., 2020)

A.10 Descripción del proceso de solicitud de créditos

En la siguiente figura A.10, se presenta el diagrama referente a este proceso.

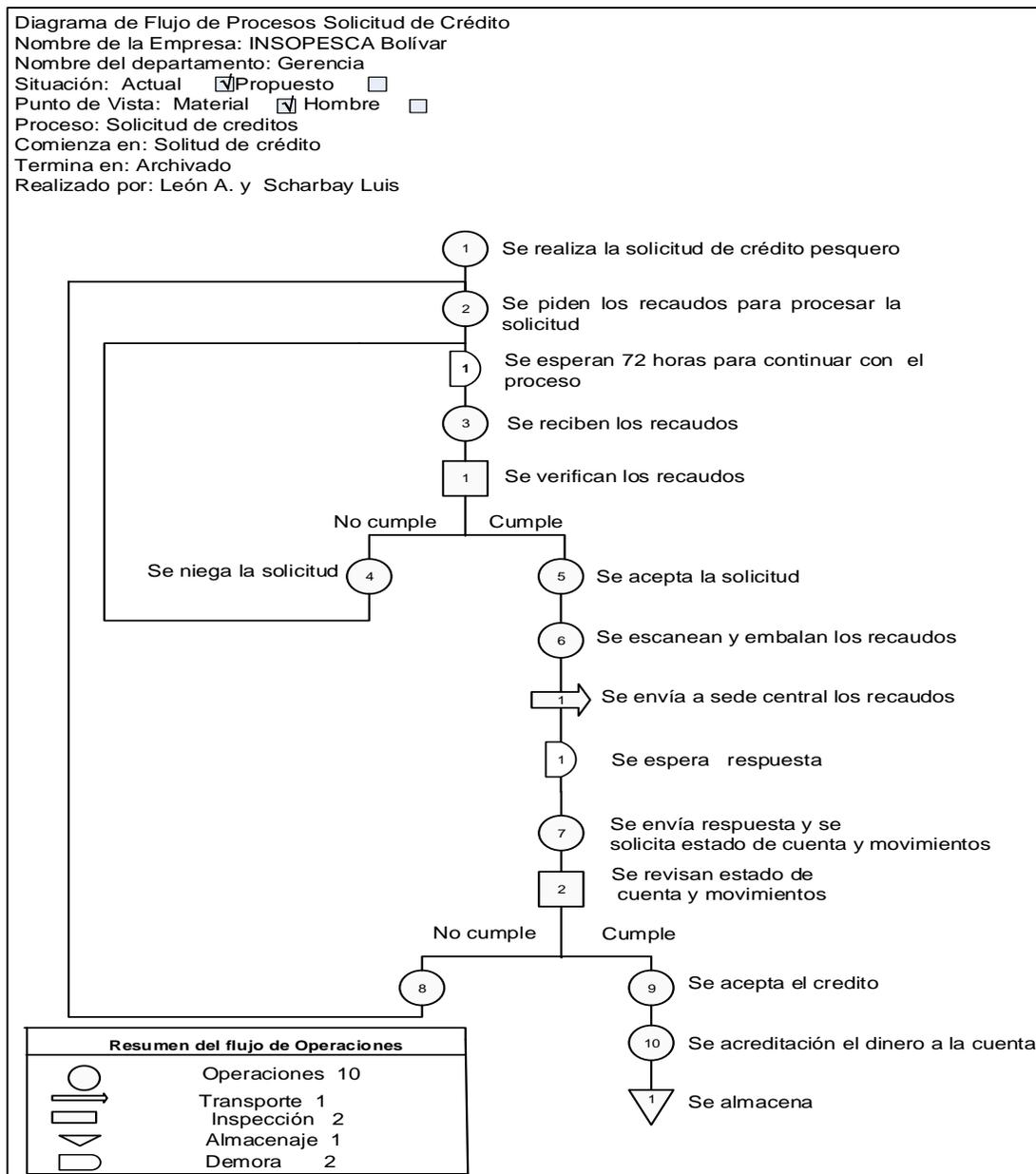


Figura A.10 Descripción del proceso de solicitud de créditos. (León, A., y Scharbay, L., 2020)

A.11 Descripción del proceso de solicitud de requerimientos de comisión

En la siguiente figura A.11, se presenta el diagrama referente a este proceso.

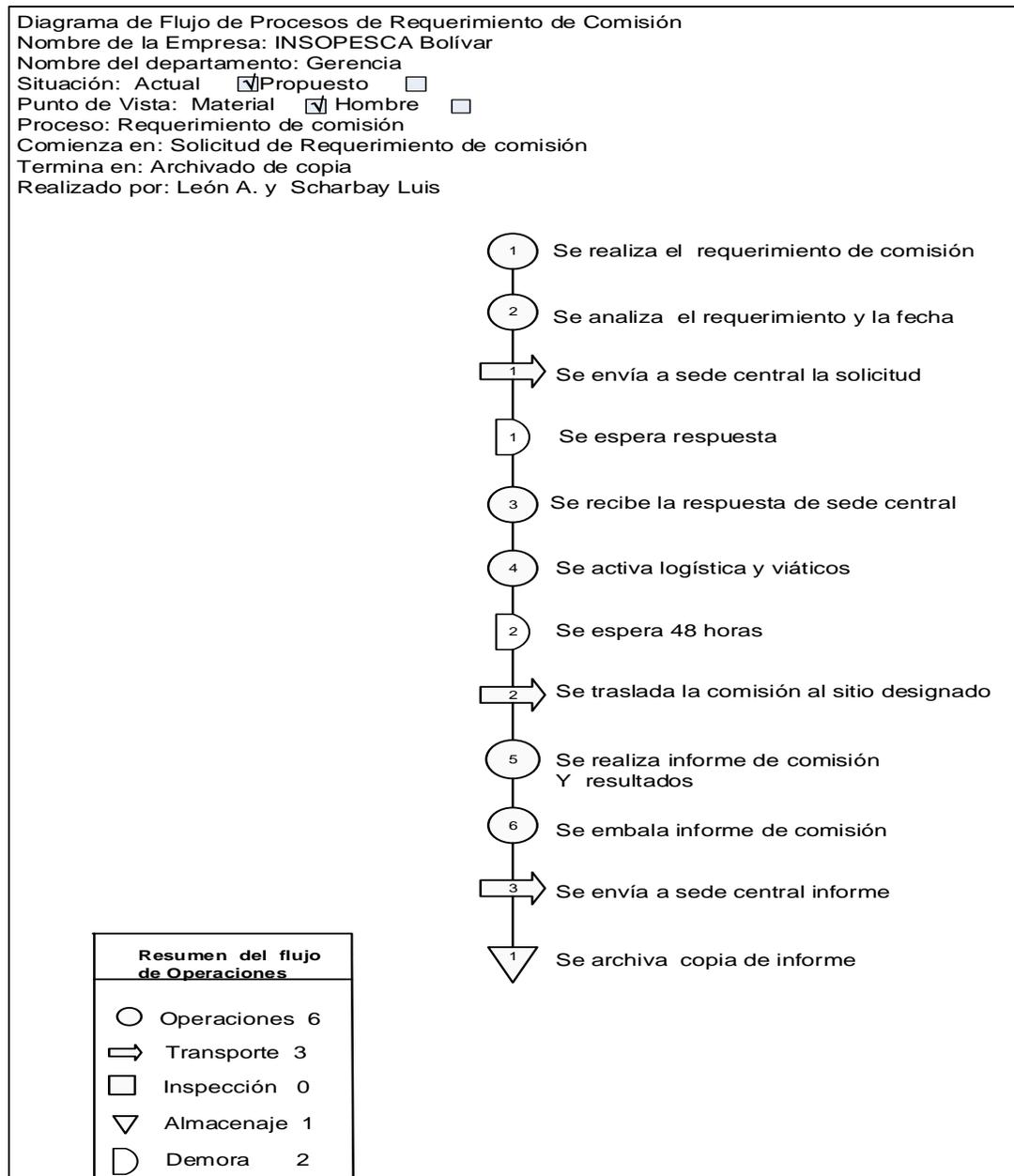


Figura A.11 Descripción del proceso de solicitud de requerimiento de comisión.
 (León, A., y Scharbay, L., 2020)

A.

APÉNDICE B
ENCUESTA PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
Departamento:			
N° de Encuestado:		Fecha:	N°:
Con respecto al servicio solicitado y prestado, ¿Cómo lo califica usted según su satisfacción?			
Insatisfactorio	Regular	Satisfactorio	

Figura B.1 Encuesta para la satisfacción del cliente. (Elaboración propia, 2022)

APÉNDICE C
ENCUESTA PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL

				ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL							
Fecha	Día	Mes	Año	N° de Encuesta							
Conteste lo siguiente:											
Preguntas							Sí	No			
1. ¿Conoces tus funciones y responsabilidades en la empresa?											
2. ¿Tus superiores te comunican las expectativas y te dan retroalimentación clara?											
3. ¿Tienes las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?											
4. ¿Al enfrentarte a un problema laboral, sabes con quien acudir para resolver la situación?											
5. ¿Hay comunicación y apoyo con tu equipo de trabajo?											
6. ¿El equilibrio entre vida privada y trabajo te parece adecuado?											
7. ¿Dispones del tiempo suficiente para realizar tus funciones?											
8. ¿Compartes la misma misión, visión y valores de la empresa?											
9. ¿Consideras justo el pago que recibes por tu trabajo?											
10. ¿Le recomendarías trabajar en la empresa a un conocido?											
11. ¿En una escala del 1-5, qué tan importante crees que sea el trabajo que realizas? (5 es lo mas alto)							1	2	3	4	5
12. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la empresa?							S	N	I		
Leyenda: Satisfecho (S), Neutral (N) e Insatisfecho (I)											
¿Algún comentario, sugerencia o retroalimentación?											

Figura C.1 Encuesta para la satisfacción laboral. (Elaboración propia, 2022)

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCE SCORECARD PARA LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS EN EL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR
Subtítulo	

Autor(es):

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Rivas G. Ytsamar A.	CVLAC	V- 25.849.533
	e-mail	ytsarivas18@gmail.com

Palabras o frases claves:

Sistema de indicadores
Balance Scorecard (BSC) / Cuadro de Mando Integral (CMI)
Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA)
Diagrama de Ishikawa
Matriz FODA, MEFE, MEFI
Matriz de priorización o de Holmes
Diagrama de flujo de operaciones
Mapa Estratégico
Misión, visión, valores

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Departamento de Ingeniería Industrial	Ingeniería Industrial

Resumen (abstract):

El objetivo de la general del trabajo de grado es proponer un sistema de indicadores de gestión basada en el Balance Scorecard para los procedimientos desarrollados en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. La investigación se enmarca en un tipo descriptivo y proyecto, en conjunto a un diseño de campo y documental. La población y muestra están definidas por once (11) procedimientos. Primera, se hizo el diagnóstico de la situación actual de la gestión, a través del diagrama de Ishikawa que tuvo con efecto deficiencia en la gestión del Instituto; en conjunto a la matriz FODA definiendo cuarenta y siete (47) factores internos y externos que afectan a la empresa positiva y negativamente; en donde se aplicó la matriz de Holmes para priorizar los factores que afectan a la gestión dejando un total de treinta y uno (31); seguidamente se evaluaron a través de MEFE Y MEFI, arrojando valores de 2,47 y 2,48; respectivamente, considerando que no se aprovechan los factores positivos y se deben establecer estrategias en función a “retener y mantener”. Seguidamente se analizaron y definió una nueva misión, visión, valores y perspectivas que vayan en función al objetivo general del instituto y en busca de la mejora contigua, en conjunto a objetivos estratégicos de cada perspectiva. Posteriormente, se presentó el mapa estratégico que permite demostrar gráficamente la relación de los objetivos estratégicos de las perspectivas, con la nueva misión y visión, en cumplimiento del objetivo del instituto. Continuamente, se desarrolló la propuesta empezando con la formulación de los indicadores de gestión para cada perspectiva en cumplimiento de los objetivos estratégicos. Y, por último, se estableció el Balanced Scorecard, para el Instituto, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de la gestión y el control de los mismos; en conjunto a un formato de registro histórico, que le permita un mayor control de los resultados a través del tiempo. La finalidad de la investigación se centró en establecer una herramienta al instituto que les permita medir la efectividad de sus procesos, para la mejora continua, en función al cumplimiento de los objetivos y ser la sede ejemplo antes las demás.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Gámez Martín	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V-18.261.488
	e-mail	martingamezaro@gmail.com
	e-mail	
Estanga Mauyori	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	V-15.970.481
	e-mail	mauyoriestanga@gmail.com
	e-mail	
Marchan Luis	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	V-21.577.383
	e-mail	LuisMarchanb@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2023	03	28
------	----	----

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
TesisdeYtsamarRivas.docx

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

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el Ingeniero Industrial

Nivel Asociado con el Pregrado

Área de Departamento de Ingeniería Industrial

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>Martínez</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:30

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del 11 de Septiembre de 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”

AUTOR



TUTOR