



**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**Propuesta de Modelo de Control de Gestión para la
Gerencia de Internet de un diario impreso**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de
Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Autora: Lic. Liliana Dumont

Tutor: Dr. Virgilio González

Caracas, Octubre de 2012

Dedicatoria

A mi Dios, porque me da la fe, fortaleza, salud y esperanza cada día. Gracias por guiar mi vida.

A mi Familia, por el continuo y afectuoso aliento. A ellos mi reconocimiento más sincero de gratitud.

Agradecimientos

A Gustavo Sánchez, por su cariño, comprensión y paciencia, para hacer realidad esta meta. ¡Gracias cielo!

A mi equipo, mis amigas, Andry, Deira y María de las Mercedes, por compartir momentos importantes, brindándome una amistad sincera, de apoyo en las buenas y en las malas.

A la Universidad Monteávila, por abrirme las puertas y orientarme con profesionalismo en la adquisición de conocimientos y afianzar mi formación.

A mis compañeros, por ayudarme a crecer personal y profesionalmente, al compartir su tiempo y experiencias en esta trayectoria de aprendizaje.

A Sixta Adrián, por su esfuerzo y dedicación en la guía y culminación de este Trabajo Especial de Grado.

A mi tutor, Virgilio González, por acompañarme durante la finalización de este ciclo, por sus conocimientos y apoyo.

Al diario impreso y su grupo de trabajo, por la cooperación brindada al suministrar información valiosa para el desarrollo de este trabajo. Mi agradecimiento.

A todos los que con por su apoyo continuo, esfuerzo, cooperación, amistad y comprensión, fueron cruciales para cumplir esta meta.

**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Título: Propuesta de Modelo de Control de Gestión para la Gerencia de Internet de un diario impreso.

Autor: Lic. Liliana Dumont

Línea de trabajo: Proyectos de Control de Gestión.

Tutor: Dr. Virgilio González

Palabras claves: Indicadores de Gestión, CMI.

Fecha: Octubre 2012

Resumen: el objetivo de la presente propuesta consiste en evaluar la gestión de cada uno de los procesos involucrados de la Gerencia de Internet de un diario impreso, a través de la utilización de herramientas que permiten cuantificarlos. De esta forma se podrá determinar cómo se comporta la gerencia en diversos enfoques (calidad, rentabilidad, efectividad, riesgo) respecto a los objetivos, metas y responsabilidades de la organización.

El trabajo bajo la filosofía de proyecto factible, se apoya en una investigación de campo y en una revisión documental. En este sentido, se presenta las consultas preliminares de bibliografías relacionadas al tema, formas en las cuales se obtuvo y se evalúa la información.

Finalmente, este trabajo busca, además de evaluar una gerencia, proponer un Modelo de Control de Gestión así como exponer las posibles mejoras que pueden ser aplicadas en base a los resultados.

Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo I: El problema	12
Justificación.....	13
Capítulo II: Marco Teórico.....	15
La Gerencia en la Organización	15
Modelo de Control de Gestión.....	17
Herramientas en el Proceso de Control de Gestión	19
Modelo de Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas (MCMI).....	24
Perspectiva Financiera	26
Perspectiva del Cliente	28
Perspectiva del Proceso Interno	30
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	30
Efecto causa – efecto de las perspectivas.....	32
Modelo de Cuadro de Mando Integral en la gestión de la gerencia de TI ..	34
Capítulo III: Marco Organizacional.....	37
Capítulo IV: Marco Metodológico.....	42
Tipo de investigación.....	42
Diseño de la investigación.....	42
Población de la investigación	43
Instrumentos de recopilación de información, descripción de técnicas de recopilación de datos y su aplicación	44
Análisis e interpretación de los resultados	45
Técnica de validación.....	45
Capítulo V: Análisis y presentación de los resultados.....	46
Capítulo VI: Propuesta.....	59
Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones.....	75
Referencias.....	79
Anexos.....	80

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Relación entre los componentes de COBIT.....	21
Ilustración 2. Componentes de ITIL	22
Ilustración 3. Estructura del Modelo de Cuadro de Mando Integral	25
Ilustración 4. Indicadores centrales para la perspectiva del cliente	28
Ilustración 5. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	31
Ilustración 6. Relación de las perspectivas del MCMI.....	33
Ilustración 7. Estructura organizacional del diario impreso	39
Ilustración 8. Evaluación de los indicadores	74

Índice de gráficos

Gráfico 1. Porcentaje de conocimiento de la misión y visión de la organización.....	47
Gráfico 2. Porcentaje de conocimiento de los objetivos de la organización...	48
Gráfico 3. Porcentaje de conocimiento de los objetivos de la gerencia	49
Gráfico 4. Porcentaje de conocimiento de la relación de los objetivos de la gerencia con la organización	49
Gráfico 5. Porcentaje de conocimiento de herramientas de control.....	51
Gráfico 6. Porcentaje de conocimiento del CMI	52
Gráfico 7. Porcentaje de aplicación de indicadores en la perspectiva financiera	53
Gráfico 8. Porcentaje de aplicación de indicadores en la perspectiva del cliente	55
Gráfico 9. Porcentaje de aplicación de indicadores en la perspectiva del proceso interno	56
Gráfico 10. Porcentaje de aplicación de indicadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	57

Índice de tablas

Tabla 1. Indicadores genéricos en el Modelo de Cuadro Mando Integral	25
Tabla 2. Temas estratégicos para la perspectiva financiera	28
Tabla 3. Detalle de los indicadores centrales para la perspectiva del cliente	29
Tabla 4. Detalle de los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	32
Tabla 5. Conocimiento de la misión y visión de la organización	47
Tabla 6. Conocimiento de los objetivos de la organización	48
Tabla 7. Conocimiento de los objetivos de la gerencia	48
Tabla 8. Conocimiento de la relación de los objetivos de la gerencia con la organización.....	49
Tabla 9. Conocimiento de herramientas de control.....	51
Tabla 10. Conocimiento del CMI.....	51
Tabla 11. Conocimiento de indicadores de la perspectiva financiera	53
Tabla 12. Conocimiento de indicadores de la perspectiva del cliente.....	54
Tabla 13. Conocimiento de indicadores de la perspectiva del proceso interno.....	56
Tabla 14. Conocimiento de indicadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	57
Tabla 15. Estructura de un plan de actividades	60
Tabla 16. Plan de Actividades de la Gerencia de Internet	69
Tabla 17. Modelo de Control de Gestión para la Gerencia de Internet.....	71

Introducción

Dentro de un entorno con rápidos cambios en lo económico, político, cultural y sobre todo tecnológico, las organizaciones se ven en la obligación de hacer un uso eficiente de los recursos para mejorar cada proceso, con el fin de fortalecer su competitividad, satisfaciendo de la mejor forma a los usuarios con productos y/o servicios de calidad.

Un ejemplo de estas organizaciones, son aquellas dedicadas a informar a través de los medios impresos, cuya importancia en nuestra sociedad es innegable; por ello, se consideran como objeto de estudio en este trabajo.

Este diario impreso, como toda organización, está instaurada bajo una estructura jerárquica y particularmente distribuida en unidades o gerencias, como: Administración y Finanzas, Operaciones, Mercadeo y Ventas; de esta forma, cada una tiene gerencias asociadas y funciones donde responsablemente deberán ejecutar un conjunto de actividades para lograr las metas.

En este sentido, se consideró relevante determinar cómo el diario impreso utiliza los sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades, en el logro de sus objetivos. Este estudio, se lleva a cabo en la Gerencia de Internet, por ser una unidad clave en la transición de los medios tradicionales de información.

Pese a la importancia de evaluar el desempeño de la gerencia, se ha constatado que no se dispone de una comunicación clara y concisa por parte de los directivos sobre las estrategias que han de servir de guía, originando la carencia de un plan de actividades y por lo tanto de una herramienta que permita determinar sus avances con respecto a las necesidades de la organización

Si el diario impreso desea mantener y prosperar en la competencia de la era de la información, ha de utilizar las herramientas que le permitan tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno, porque supone una mayor productividad y mejores resultados de negocio. Muchos son los medios que podrán colaborar en este objetivo, sin embargo, se considera el Cuadro de Mando integral, como el mecanismo que permitirá traducir la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de acciones que puede ser medidas.

Por todo lo antes expuesto y bajo una investigación de temas asociados, este trabajo tiene por objetivo definir y proponer al diario impreso, en especial a la Gerencia de Internet, un Modelo de Control de Gestión como herramienta de evaluación de desempeño.

Con este propósito, el documento se estructura de la manera siguiente:

- Capítulo I (El Problema): expone las razones que llevan a las gerencias, específicamente a la Gerencia de Internet de un diario impreso, a carecer de herramientas que permiten evaluar su gestión y la cuales permiten maximizar los beneficios y administrar los riesgos. Por otro lado, se presenta el objetivo general y específicos del trabajo basados en la propuesta de un Modelo de Control de Gestión.
- Capítulo II (Marco Teórico): contiene los principales aspectos relacionados con la gestión de las Gerencias de Tecnologías de Información (GTI), destacando aquellos que sustentan las bases teóricas y prácticas de esta propuesta.
- Capítulo III (Marco Organizacional): reseña brevemente el origen de los diarios impresos en Venezuela, con el fin de destacar la organización y una de sus gerencias, que será objeto de estudio en

este trabajo, presentando los datos más significativos, como: su estructura, visión, misión y objetivos que persigue.

- Capítulo IV (Marco Metodológico): describe la metodología utilizada para recopilar y analizar la información necesaria que permitieron el desarrollo del trabajo de investigación.
- Capítulo V (Análisis y presentación de los resultados): incluye el diagnóstico realizado a la Gerencia de Internet del diario impreso, a fin de comprobar cualitativa y cuantitativamente la situación detectada, actividad que consistió en la observación directa y realización de encuestas para la recolección de datos. Los mismos se analizan y se presentan en gráficos, convirtiéndose en el soporte del diseño de la propuesta que permite cumplir con los objetivos propuestos.
- Capítulo VI (Propuesta): plantea a la Gerencia de Internet, de acuerdo a lo arrojado por el análisis de los resultados del diagnóstico, una serie de acciones que deberá llevar a cabo para alcanzar los objetivos, entre ellas seguir la estructura propuesta para formular el plan de actividades así como el Modelo de Control de Gestión, que le permitirá evaluar el desempeño y tomar las decisiones estratégicas en el momento adecuado.
- Capítulo VIII (Conclusiones y Recomendaciones): contiene las consideraciones finales del trabajo de investigación.

Capítulo I: El problema

El éxito de las empresas depende en gran parte de la concepción o diseño de su sistema de producción y de la eficiencia-eficacia de la administración de los recursos por cada una de las unidades/gerencias que la componen.

En este sentido, la empresa conformada por diversas áreas funcionales (Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Mercadeo y Ventas, Sistemas, por mencionar algunas) deberá ser evaluada y el conjunto de herramientas seleccionadas debe apoyarse en las características, visión, misión y estrategias de la empresa; de tal forma que les permita tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño.

Bajo este contexto se ha precisado evaluar la gestión de la Gerencia de Tecnologías de Información (GTI) dentro de las organizaciones, ya que se ha convertido en un elemento diferenciador o crítico respecto al mercado. Estas gerencias enfocadas en la innovación, selección y uso de tecnología, tienen un abanico de herramientas que permiten evaluar su comportamiento en diversos enfoques (calidad, rentabilidad, efectividad, riesgo, entre otros); sin embargo, en la práctica la situación puede ser diferente, es decir, las gerencias pueden desconocer, carecer de información o bien no emplear las herramientas, lo que repercute en problemas, por ejemplo: financieros, de productividad, calidad.

Muchas son las razones que justifican la carencia de evaluaciones de la gestión de TI, entre las cuales se pueden mencionar:

- Variedad de herramientas de gestión.
- Carencia de tiempo y esfuerzo.
- La evaluación responde a la cultura existente en la organización.
- Históricamente las mediciones se han usado para castigar, no para recompensar.

- Las expectativas y necesidades no están bien definidas.
- No existe o es poca la especificación de los indicadores que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo las evaluaciones.

Esta situación puede evidenciarse en la Gerencia de Internet de un diario impreso, la cual posee una serie de características que se detallan en el capítulo III de este trabajo, sin embargo, es importante resaltar que tiene la responsabilidad de apoyar las estrategias de negocio usando nuevas tecnologías para crecer y expandirse en diversas áreas (Web/Móvil) e ir abandonando los medios tradicionales (impresos). En este sentido, se identifica a manera de problema: ¿Cómo se utilizan los indicadores de gestión en la ejecución de las actividades involucradas a La Gerencia de Internet de un diario impreso?

De lo planteado anteriormente, el objetivo general que persigue este trabajo es: Proponer un Modelo de Control de Gestión para evaluar la Gerencia de Internet de un diario impreso.

Planteando como objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la Gerencia de Internet en la organización respecto al uso de herramientas de planificación e indicadores de gestión.
- Estudiar y determinar los indicadores de gestión adecuados para ser aplicados a la gerencia en estudio.
- Facilitar información y recomendar los indicadores de gestión adecuados a la gerencia.

Justificación

Debido al dinamismo de las Gerencias de Tecnologías de Información (GTI) y las exigencias de un mercado cambiante y competitivo, es imprescindible

incorporar nuevas herramientas que permitan hacer un uso adecuado de los recursos disponibles, así como establecer controles y evaluaciones a los procedimientos a fin de determinar la situación real de la organización, con la perspectiva de hacer más eficaz cada uno de los procesos involucrados en cualquiera de sus fases.

Esta situación de transformación constante del ambiente de negocio, requiere que las empresas tengan claro como analizar y evaluar los procesos de su organización. En la medida en que las compañías son más grandes, las acciones tomadas sobre sus decisiones tienen consecuencias más incidentes en el rumbo del negocio; lo cual hace necesario monitorear adecuadamente los diversos aspectos que se derivan del desarrollo normal de las actividades, para verificar que las mismas no se hagan al azar, sino bajo determinados lineamientos que en definitiva aseguren el cumplimiento de los fines de la organización.

En los últimos años se han madurado y desarrollado herramientas de control de procesos que abordan diferentes aristas de la gestión de TI y permiten maximizar los beneficios y administrar los riesgos, una de ella son los indicadores de gestión; cuya aplicación permite elevar el desempeño de áreas susceptibles y poco fortalecidas de procedimientos y control continuo, alcanzando mejores resultados en la organización.

Ante esta temática se ha precisado evaluar la manera como se utilizan los indicadores de gestión en la Gerencia de Internet de un diario impreso; de esta manera se podrá facilitar información y recomendar la utilización de los mismos a la gerencia, para lograr determinar el éxito de sus actividades en diferentes aspectos y eventos, bajo las condiciones y necesidades que establece la empresa.

Capítulo II: Marco Teórico

La Gerencia en la Organización

Se define como Gerencia, al conjunto de estructuras y procesos (conjunto de actividades lógicamente relacionadas) que proporcionan los medios para colaborar a sostener y extender las estrategias y objetivos organizacionales. La gerencia es responsabilidad de los ejecutivos, quienes tienen la tarea de alcanzar las metas de la empresa, buscando el apoyo del resto de los directivos y encaminando los esfuerzos hacia objetivos comunes.

En este sentido, debe promoverse el intercambio de ideas de forma clara, concisa y respetuosa entre los líderes, y entre un líder y sus seguidores, con el fin de aumentar las probabilidades de tener diferentes puntos de vista y facilitar la toma de decisiones, ya que se podrán contrastar diferentes opiniones e ideas de cada uno de los participantes. En Fuguet (2011), Gary Yulk hace mención a cuatro formas de toma de decisiones, en base a la comunicación que exista:

- **Decisión autocrática:** esta es tomada sin tener sugerencias del equipo.
- **Decisión consultiva:** se escuchan las sugerencias del equipo, que pueden influir o no en la decisión final del líder.
- **Decisión conjunta:** el líder y seguidores tienen la misma importancia y llegan a un acuerdo para la decisión final.
- **Decisión delegada:** el líder bajo ciertos lineamientos dará la responsabilidad a un miembro en la búsqueda de una buena decisión.

Según el problema estratégico u operativo se debe determinar la forma de tomar decisiones, ya que su selección puede influir positiva o negativamente en el clima organizacional.

En base a lo anterior, es apropiado adoptar una comunicación participativa, porque permitirá incentivar a los individuos a trabajar en equipo y a los equipos egoístas a colaborar; y de esta forma generar grupos inspirados que identificarán y apoyarán las decisiones tomadas, y cumplirán en los tiempos y con la calidad esperada las metas planteadas. Es por esto que la motivación de los grupos de trabajos (talento humano) dentro de las organizaciones es una tarea importante, ya que sin su colaboración, el resto de actividades podrían verse afectada.

De igual forma, los gerentes necesitan de herramientas o instrumentos que permitan conocer su entorno y el desempeño de los recursos para plasmar un plan de trabajo adecuado a la situación organizacional, el cual debe ser monitoreado regularmente para medir el alcance de las metas; un seguimiento constante permitirá recoger y analizar toda la información disponible sobre un cambio o un nuevo proceso y elaborar los informes necesarios de los pro y contra, costo y beneficio para la toma de decisiones; esto debe ser una actividad iterativa y no debe ser concebida como una tarea puntual.

Las organizaciones pueden determinar si un proceso es útil para el negocio, ya sea porque incrementa su calidad o porque proporciona una mejora, llevando a cabo los siguientes pasos:

- **Planificar**, consiste en analizar los efectos, tanto previstos como imprevistos, de la puesta en marcha de un cambio o nuevo proceso.
- **Evaluar el rendimiento previsto**, se realiza antes de implementar el cambio y consiste en predecir los efectos que tendrá una vez esté operativo.
- **Evaluar el rendimiento real**, se lleva a cabo, una vez el cambio ha sido implementado, y consiste en analizar los efectos que ha provocado su puesta en marcha.

Asimismo, se debe considerar la existencia de dificultades que pueden obstaculizar el desarrollo de las actividades, tales como: la recopilación de información no se gestiona con suficiente agilidad y se generan cuellos de botella que retrasan los procesos; los resultados son incompletos o poco detallados; el modelo de rendimiento no refleja el proceso en toda su complejidad; poca o inexistente comunicación y compromiso entre los equipos de trabajo, principal razón por la cual las evaluaciones y los objetivos propuestos fracasen.

En el tiempo, la presencia de inconvenientes y la búsqueda de mejoras, han logrado generar en las organizaciones el sentido de la responsabilidad de cambiar los paradigmas de seguimiento, evaluación y comunicación para lograr que cada uno de los que conforman la empresa se sientan comprometidos y motivados dentro del ambiente laboral con la finalidad de alcanzar las metas corporativas.

Modelo de Control de Gestión

El crecimiento y mejora del desempeño de las pequeñas, medianas y grandes empresas ha creado la necesidad de contar con más y mejores herramientas de dirección empresarial, que les permita crear valor a través de las técnicas de gestión. En tal sentido, se agrupan y simplifican conceptos y herramientas avanzadas de gestión, que le permiten al gerente, propietario, socios o directores optimizar los resultados y crear mecanismos de control orientados a la generación de valores empresariales.

Vogel (2010), expone entre los conceptos básicos del Modelo de Control de Gestión los siguientes:

- **Control de Gestión**, definido como el proceso que permite que los ejecutivos a distintos niveles puedan influir sobre sus recursos

humanos y determinar la distribución de los medios con que cuentan para alcanzar los objetivos y estrategias previstas.

- **Indicadores:** son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos.
- **Gestión:** no se limita a la coordinación y la administración de una empresa según objetivos de producción y competencia determinados, sino que involucra en un todo dinámico, los objetivos, un direccionamiento estratégico, la adaptación al entorno, una estructura y prácticas directivas, y la cultura organizacional.
- **Indicadores de Gestión:** se define como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, pro-activas o de control según el caso.

De acuerdo a lo expuesto, la identificación, desarrollo y utilización de los indicadores de gestión dependerá del área en la cual se aplicará, ya que se cuenta con indicadores para el área administrativa, comercial, de finanzas, de producción, entre otras; lo importante es destacar que son parte fundamental en la evolución, mejoramiento y optimización de la calidad en el desarrollo de los objetivos de las organizaciones. El control de gestión tiene como requisitos:

- Objetivos y estrategias definidas.
- Compromiso de todos los niveles de la organización.
- Contexto organizacional que favorezca el trabajo en equipo.

La tendencia actual en cuanto a los Modelos de Control de Gestión es:

- Desarrollar sistemas que se apliquen a la estrategia y se traduzcan en indicadores para su correcta aplicación.

- Participar e implicar a todos en el proceso.
- Determinar la relación causa-efecto de los indicadores.
- Considerar otros aspectos además del financiero.
- Especificar que se quiere controlar, forma a utilizar e integrar los resultados en procesos que permitan el autocontrol.

Independientemente del proceso de control de gestión a utilizar, es necesario tener en cuenta que los siguientes principios deben ser observables:

- Convergencia de objetivos.
- Flexibilidad.
- Mejora continua.
- Coherencia.
- Proactividad.
- Adecuación organizacional
- Control en punto crítico
- Excepción

Llevar a cabo un control de gestión basado en un conjunto de indicadores es clave para un buen sistema de medición de desempeño, pero no es una tarea fácil. Lograr la comprensión del equipo de trabajo y el uso de los indicadores es un paso crucial y en la medida en que se gane experiencia el control de gestión debe ser mejorado y refinado. De igual forma, se requiere que todos los participantes de la organización sean participativos y estén motivados para desarrollar un Modelo de Control de Gestión fuerte y sostenible.

Herramientas en el Proceso de Control de Gestión

Los procesos de control de gestión se basan en herramientas gerenciales y estratégicas, con la finalidad de generar informes de forma sistemática, periódica y objetiva. Esto es posible porque las herramientas de control de

gestión se apoyan en la tecnologías de información, es decir, en los métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La organización deberá buscar apoyo en la Gerencia de Tecnologías de Información (GTI), la cuales además de comprometerse en cumplir con las necesidades por la cuales han sido creadas, deberán tener siempre presentes entre sus objetivos las metas estratégicas de la organización, la administración y medición de recursos, riesgos y desempeño eficaz.

De esta forma, la Gerencia de Tecnologías de Información (GTI) puede ser considerada como un elemento clave en el desempeño y estabilidad de una empresa, por lo tanto deben hacer uso de las mejores prácticas para llevar a cabo su gestión y obtener el éxito deseado.

COBIT, ITIL, ISO/IEC 20000 son herramientas que pueden ayudar a reconocer factores, tales como: conocimiento de las capacidades y limitaciones, definición de metas e iniciativas, evaluación – reconocimiento – motivación de recursos humanos, costos, conocimiento de los procesos de negocio. Christine Denxey, Helen Sussex y Stuart Wright en ITSFM (2010), comparan estos tres enfoques para la gestión de los servicios de TI:

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) aparece en el año 1996 y consiste de un conjunto de herramientas de soporte para las TI, que permite identificar y comunicar la relación entre los requerimientos, los aspectos técnicos, seguridad, calidad y riesgos de negocio. La estructura de procesos de COBIT y su alto nivel orientada a los negocios, proporciona una visión completa de la gerencia TI y las decisiones que se toman. La ilustración 1, hace referencia a la relación que existe entre los componentes COBIT.

Los beneficios de implementar COBIT en la gerencia de TI son:

- Mejor alineación basada en un enfoque de negocio.

- Un punto de vista, comprensible a la gestión, de lo que hace.
- Propiedad y responsabilidades claras, basadas en la orientación del proceso.
- Aceptación general con terceros y los reguladores.
- La comprensión compartida entre todas las partes interesadas, sobre la base de un lenguaje común.

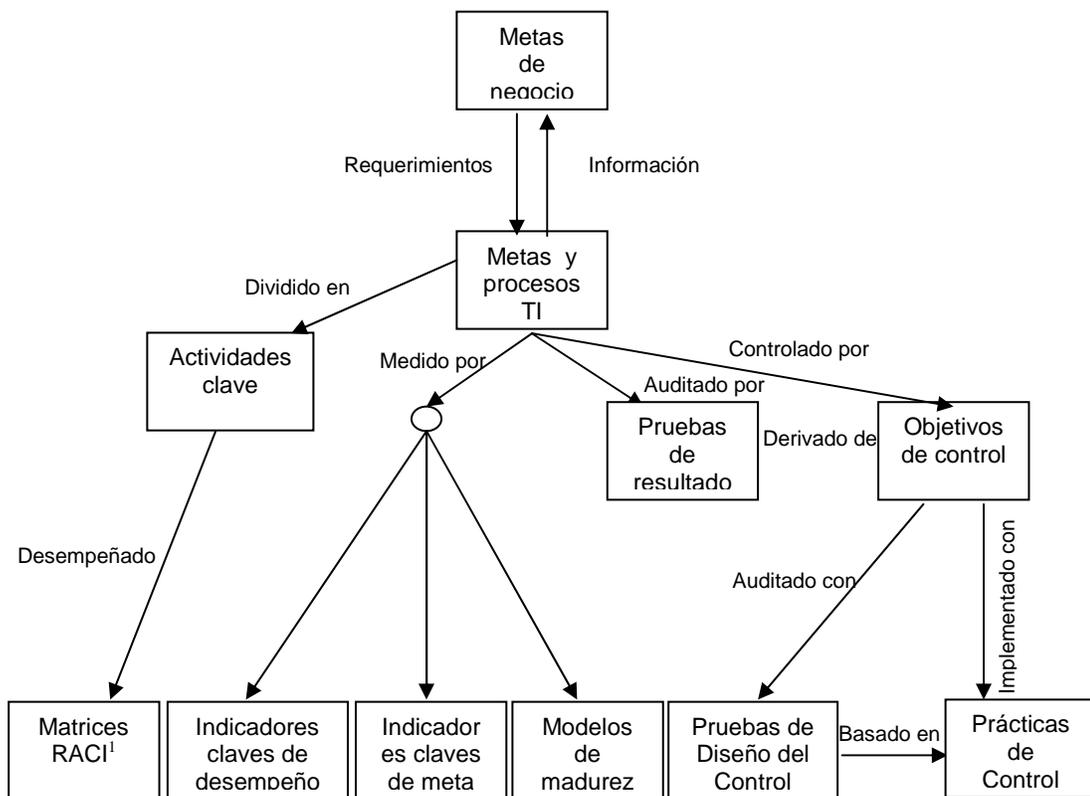


Ilustración 1. Relación entre los componentes de COBIT

Fuente: ISACA (2011). Pág. 8

¹ Matriz RACI: representa la matriz de la asignación de responsabilidades (RACI por las iniciales de los tipos de responsabilidad) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a un individuo o a un equipo. R: Responsable (uno), A: Aprobador (uno o varios), C: Consultado (uno o varios), I: Informado (uno o varios).

ITIL (IT Infrastructure Library) fue creado y publicado originalmente por Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) del Gobierno Británico a finales de los ochentas, desde entonces ha sido revisado y publicado dos veces. La última actualización data en el 2007, a través de una serie de libros que aportan una descripción detallada de un número considerable de prácticas TI, listas de prueba comprensivas, modelos de tareas y procesos que cualquier empresa TI puede aplicar a sus necesidades. Los componentes de ITIL se muestran en la ilustración 2.

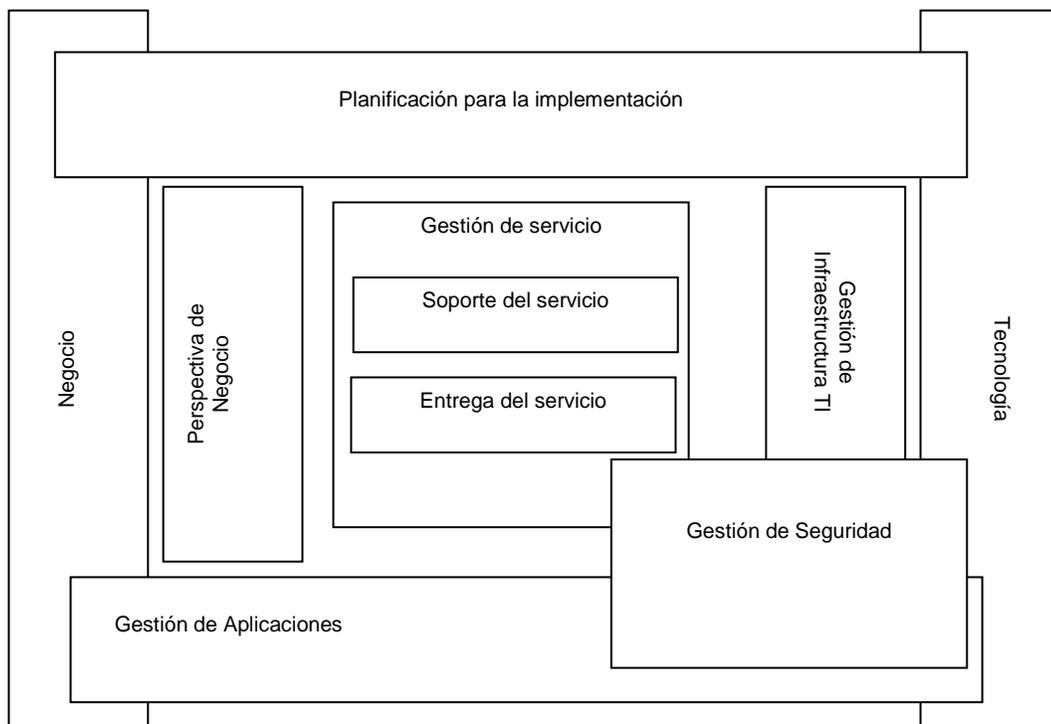


Ilustración 2. Componentes de ITIL

Fuente: ITILV3 (2011). Sección: ITIL

ITIL proporciona un enfoque sistemático para la gestión de la prestación de servicios de TI y su adopción ofrece los siguientes beneficios:

- Reducir de costos.

- Mejorar los servicios de TI mediante el uso de procesos de mejores prácticas probadas.
- Mejorar la satisfacción del cliente a través de un enfoque más profesional a la prestación de servicios.
- Incrementar la productividad.

ISO/IEC 20000 hace su aparición en el 2005 en manos de la Organización de Estándares Internacionales (ISO) y se define como un estándar internacional que provee las bases para gestionar servicios de TI y así satisfacer los requisitos de la organización y los de los clientes. El estándar consiste de diversas secciones y según su cumplimiento, las organizaciones podrán garantizar un nivel aceptable de calidad, estos son: determinar requisitos para la gestión de un sistema, planificar e implementar la gestión de servicios, nuevos o modificados, generar procesos de provisión de servicios, de relación, de resolución, de control y de entrega.

Según lo expuesto, COBIT, ITIL e ISO/IEC 20000 son ejemplos de herramientas que pueden ser empleadas por las GTI, para asegurar que los servicios TI estén alineados con los objetivos organizacionales. Sin embargo, es una tarea compleja poner en práctica estos métodos, porque requiere de una madurez organizativa, adaptar y aplicar una gran cantidad de procesos, además de tiempo y esfuerzo considerable; por consiguiente es casi imposible la obtención de un resultado satisfactorio.

En este sentido, si las organizaciones quieren algo más que realizar mediciones, es decir, establecer objetivos limitados con el fin de cumplir los mismo, concentrarse en clarificar, precisar y centrarse en la estrategia para luego comunicarlo al resto de la organización, entonces pueden hacer uso del Modelo de Cuadro de Mando Integral; el cual “traduce la estrategia y misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y

medición estratégica; desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento”, Kaplan y Norton (2009).

Las organizaciones haciendo uso del Modelo de Cuadro de Mando Integral, tendrán un sistema de gestión capaz de permitirles establecer objetivos y estrategias desde corto a largo plazo tomando en cuenta los clientes internos – externos, grupos de trabajo, procesos internos y recursos financieros.

Modelo de Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas (MCMI)

En el tiempo se ha creado la mala percepción de que los indicadores son herramientas que controlan el comportamiento y hacen evaluaciones de acontecimientos pasados; siendo, por el contrario, capaces de colaborar con los sistemas de gestión, convirtiéndolos en sistemas de información y de formación. Existe una infinidad de indicadores, los cuales deben elegirse de tal forma que se adecuen a los objetivos planteados.

El empleo de un conjunto de indicadores para ejecutar una estrategia y cumplir con los objetivos, es la idea más generalizada de como Kaplan y Norton concibieron el Modelo de Cuadro de Mando Integral, y que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir un consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los presupuestos anuales.
- Realizar revisiones periódicas y sistemáticas.
- Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El Modelo del Cuadro de Mando Integral logra obtener un equilibrio entre sus objetivos, los resultados deseados y factores influyentes, gracias a las cuatro

perspectivas que contempla: financiera, del cliente, de procesos internos, y de formación y crecimiento. En la ilustración 3, se puede visualizar la relación que existe entre las perspectivas que conforma el CMI.

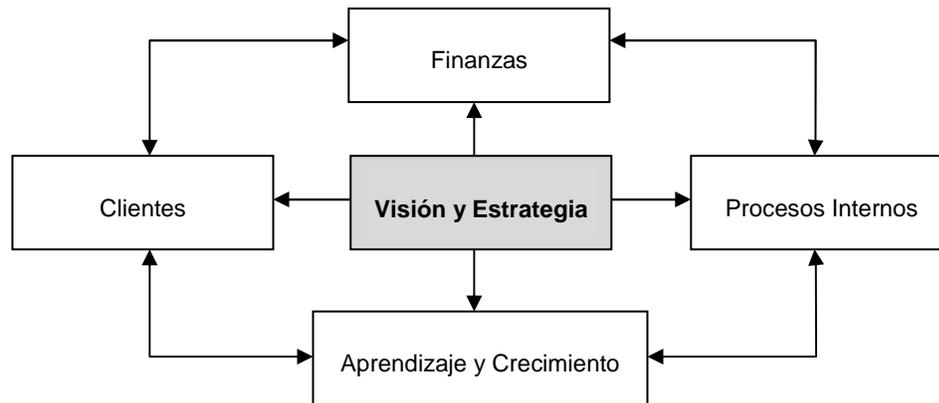


Ilustración 3. Estructura del Modelo de Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan y Norton (2009). Pág. 27

De acuerdo a las perspectivas del Modelo de Cuadro Mando Integral, se presenta en la tabla 1 un conjunto de indicadores genéricos que son utilizados en los cuadros de mando de las organizaciones.

Perspectiva	Indicadores genéricos
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico.
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado.
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

Tabla 1. Indicadores genéricos en el Modelo de Cuadro Mando Integral

Fuente: Kaplan y Norton (2009). Pág. 66

Según lo señalado por Kaplan y Norton (2009), se ha demostrado que estas cuatros perspectivas son válidas y aplican para muchos sectores en la

variedad de empresas que pueden existir, y que las mismas deben usarse como plantilla y ser adaptadas según la necesidad de la organización. Por ello, a continuación se hará énfasis en cada una de las perspectivas.

Perspectiva Financiera

Las finanzas indican si la implementación y ejecución de la estrategia están contribuyendo satisfactoriamente en los resultados. Los objetivos financieros deben ser la base para definir los indicadores y metas del resto de las perspectivas generando una relación causa – efecto que origina y determina la mejora o no de la situación financiera.

Usualmente las organizaciones usan objetivos financieros tales como:

- Incrementar los ingresos.
- Reducir costos y mejorar la productividad.
- Mejorar la utilización de activos.
- Reducir el riesgo.

Sin embargo, estos objetivos no pueden ser aplicados a todas las gerencias de la organización, porque dependen de las responsabilidades y metas de cada unidad, además pueden cambiar en cada etapa del ciclo de vida del negocio, estas etapas son:

- Etapa de crecimiento: contempla comprometer grandes cantidades de recursos en aquellos productos o servicios que tienen potencial de crecimiento. Es posible operar con flujos de caja negativos y rendimientos bajos en la inversión.
- Etapa de sostenimiento: en esta fase es posible realizar inversiones y reinversiones, pero también se espera rendimiento sobre el capital invertido. Se requiere mantener la participación en el mercado y buscar crecimiento.

- Etapa de recolección: es considerada como la fase madura del negocio, donde no se requiere inversiones significativas adicionales, solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades. Si existe el caso de realizar una inversión, esta debe ser recuperada a corto plazo.

Las etapas descritas manejan, en común, tres tópicos o temas estratégicos que impulsan los objetivos de la organización, estos son:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costos/mejora de la productividad.
- Utilización de los activos.

La relación de las etapas y los temas estratégicos se resumen en la tabla 2.

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Número de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nueva aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Costos frente a competidores Tasas de reducción de costos Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave. Tasa de utilización de los activos

	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes no rentables	Costos por unidad (por transacción)	Período de recuperación (pay-back)
--	--------------------	---	-------------------------------------	------------------------------------

Tabla 2. Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Fuente: Kaplan y Norton (2009). Pág. 75

Perspectiva del Cliente

La empresa debe identificar al cliente y los segmentos del mercado en los cuales la organización debe competir y cuáles serán las medidas que serán adoptadas. Esta perspectiva busca traducir la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos que debe tener como base una investigación de cliente y mercado reflejando aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio; de esta forma tendrá sentido establecer como indicadores genéricos los visualizados en la ilustración 4.

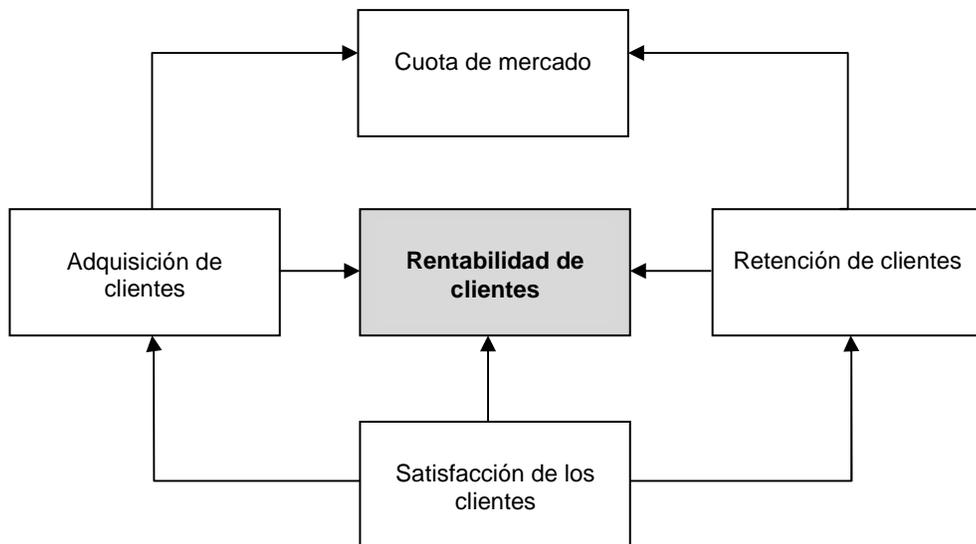


Ilustración 4. Indicadores centrales para la perspectiva del cliente

Fuente: Kaplan y Norton (2009). Pág. 95

El detalle de los indicadores para la perspectiva del cliente se presenta en la siguiente tabla:

Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Hace seguimiento, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción de los clientes	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad de clientes	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Tabla 3. Detalle de los indicadores para la perspectiva del cliente

Fuente: Kaplan y Norton (2009). Pág. 95

Al igual que en la perspectiva financiera, a este tipo de indicadores pueden incorporarse otros, como: el valor añadido a los clientes (evalúa los atributos de productos y/o servicios, relación con clientes, imagen y prestigio), sin embargo, deben ser conformes al grupo de cliente y/o mercado seleccionado buscando el mayor crecimiento y rentabilidad.

Perspectiva del Proceso Interno

Generalmente los sistemas de medición se centran en controlar, seguir y mejorar los indicadores basados en los procesos de negocio existentes; sin embargo, con esta perspectiva se busca derivar los objetivos del cliente y de los accionistas y para ello los gerentes deben identificar los procesos que son críticos para alcanzarlos.

Con la finalidad de satisfacer a los clientes y accionista, es necesario que los procesos internos estén enfocados a investigar, diseñar y desarrollar todo lo relacionado para generar nuevos servicios, productos y/o mercados, lo que comprende el proceso de innovación haciendo sobresalir a la empresa con resultados satisfactorios.

En este sentido, esta perspectiva contempla los siguientes procesos:

- **Innovación:** este proceso busca realizar investigaciones básicas o aplicadas. Desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes.
- **Operaciones:** se debe identificar las características de costos, calidad, tiempo que permitan entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.
- **Servicio posventa:** permite reflejar a las empresas, cuando es conveniente, el valor agregado que ofrecen luego que el producto o servicio es entregado al cliente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos planteados en esta perspectiva representan los pilares para alcanzar las metas definidas en la perspectiva financiera, de cliente y de procesos internos. Los indicadores que se manejan son bastantes genéricos y no tan desarrollados como los vistos en las perspectivas anteriores, los

cuales se basan en la satisfacción, retención y productividad de los empleados. En este sentido, las organizaciones deben realizar inversiones en personal, sistemas y procesos que colaboren en cumplir con los objetivos organizacionales. La siguiente ilustración hace referencia a los indicadores y medios utilizados para obtener resultados satisfactorios.

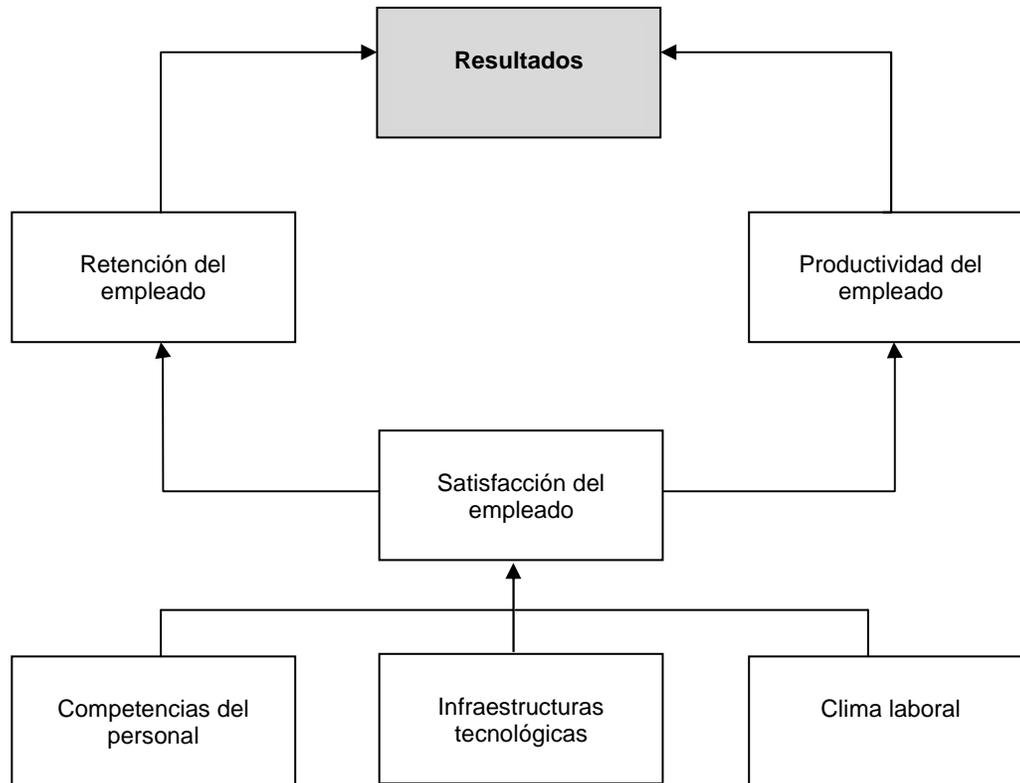


Ilustración 5. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Kaplan y Norton (2009). Pág. 165

Considerando que esta perspectiva es de vital importancia, en la tabla 4 se presenta el detalle de los indicadores especificados.

Satisfacción del empleado	Busca reflejar a partir de los medios (competencias del personal, infraestructuras tecnológicas y clima laboral) un índice de satisfacción de los empleados respecto a su trabajo.
----------------------------------	--

Retención del empleado	Este indicador se mide por medio del porcentaje de rotación clave; ya que se busca hacer inversiones a largo plazo en el personal de interés, evitando una pérdida de capital intelectual.
Productividad del empleado	El objetivo es determinar el porcentaje de los resultados generados por los empleados respecto al número de empleados utilizados para producir dicho resultado.

Tabla 4. Detalle de los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Kaplan y Norton (2009). Pág. 165-168

Bajo esta perspectiva, los directivos tendrán la oportunidad de realizar periódicamente una revisión estratégica del desarrollo humano, sistemas, procesos y estos colaborando al resto de objetivos. En este sentido, podrán perfeccionar los indicadores que permitan vincular el aprendizaje y crecimiento a la estrategia organizacional.

Efecto causa – efecto de las perspectivas

Los objetivos de cada una de las perspectivas permiten ser graficadas de tal forma que se visualice una relación entre ellas, y fácilmente puedan ser gestionadas y validadas por la organización. En este sentido, se puede decir que los resultados financieros son efecto de causas que los provocan; para ejemplificar lo anterior, es necesario contar con un personal motivado que cuenten con la tecnología adecuada e innoven permanentemente, para desarrollar la competencia necesaria y creen procesos internos eficientes y productivos, para lograr que los clientes estén satisfechos, convirtiéndolos en clientes leales y de ese modo aumente la rentabilidad de la organización. En la ilustración 6, se puede ver la relación entre las perspectivas del Modelo del Cuadro de Mando Integral para el ejemplo expuesto.

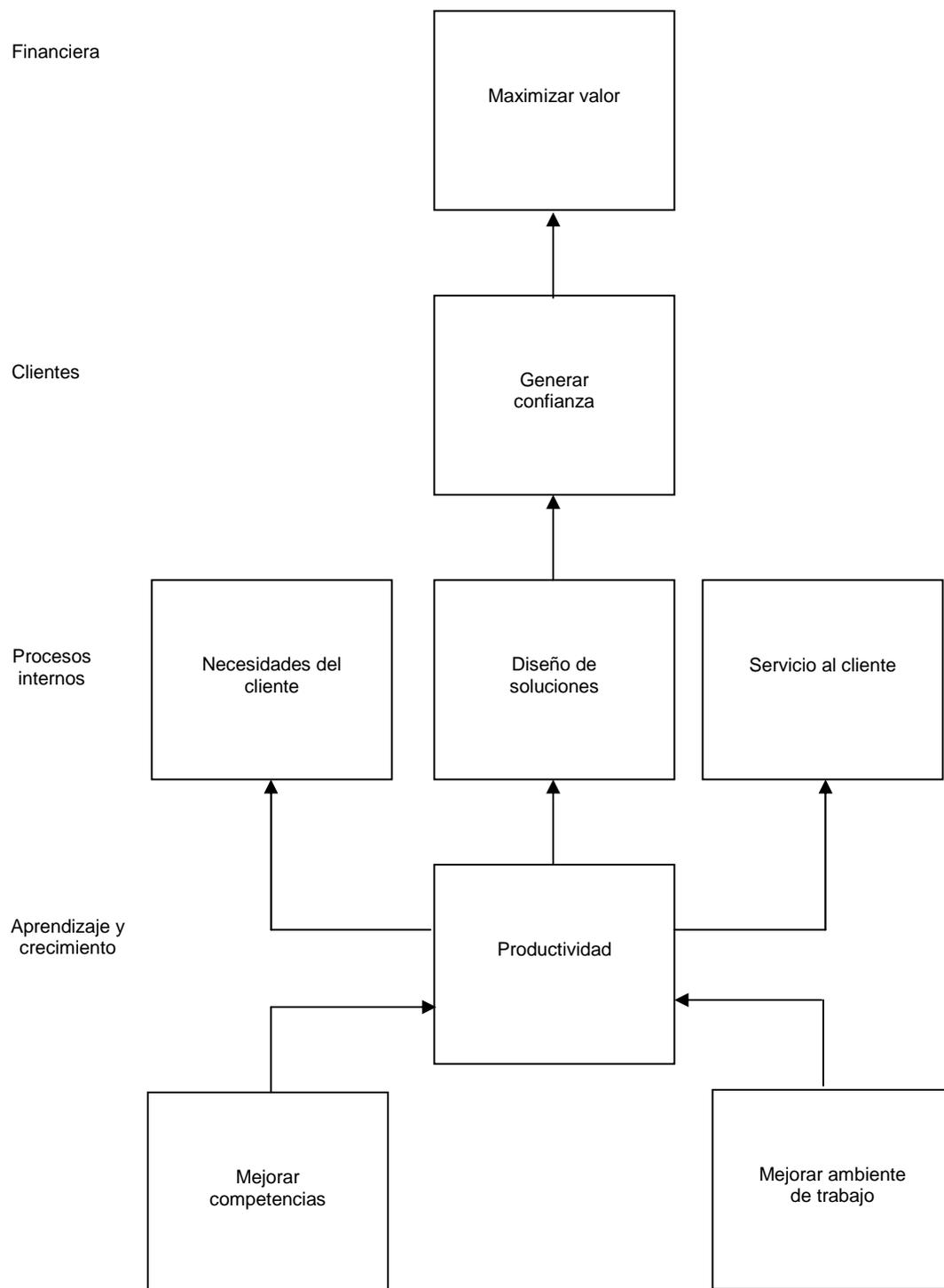


Ilustración 6. Relación de las perspectivas del MCCI

Fuente: Kaplan y Norton (2009). Pág. 51-53

Modelo de Cuadro de Mando Integral en la gestión de la gerencia de TI

Las organizaciones para la generación de productos y/o servicios, depende cada vez y en mayor medida de las Tecnologías de Información (TI), que facilita y hace posible crear condiciones de calidad y costos óptimos. Por tal motivo, la gestión de la Gerencia de Tecnologías de Información (GTI) no puede plantearse como una tarea independiente del negocio de la organización o tan solo como una partida de costos, sino que debe ser percibida por los usuarios y clientes como un elemento clave.

De esta forma, se propone la adopción del Modelo de Cuadro de Mando Integral para fijar de forma clara y concisa las metas estratégicos de la GTI y su alineación con los objetivos de las organizaciones, justificando la inversión que se debe realizar en la GTI, puesto que sólo a través de un conjunto de indicadores adecuado, esta gerencia puede demostrar como aporta valor a la organización.

Considerando que el Cuadro de Mando Integral debe adaptarse según la gerencia en la cual se está adaptando, es necesario que las estrategias de la GTI se basen en lo siguiente:

- Contribuir al negocio, indica el valor para la organización de las inversiones en GTI.
- Servir a los usuarios, representa la valoración de los clientes internos y externos de las GTI.
- Trabajar en la efectividad y eficiencia para generar servicios y/o procesos.
- Invertir en recursos humanos y tecnológicos necesarios para satisfacer las necesidades de la gerencia.

Las prácticas expuestas deben repetirse de forma periódica y ser verificadas con las metas y evaluaciones que han sido fijados con anterioridad y como parte del proceso de plan estratégico desarrollado en la organización.

Determinar si se la GTI contribuye al negocio, puede ser medido por:

- El porcentaje de gastos, por debajo o por encima del presupuesto.
- Asignación del presupuesto a los diferentes procesos.
- Porcentaje de la capacidad de desarrollo dedicada a proyectos estratégicos.
- Relación entre inversión yen nuevos desarrollos, infraestructura y mantenimiento.

En el aspecto de servir al usuario, se puede considerar:

- Porcentaje de aplicaciones administradas por GTI.
- Índice de satisfacción del usuario.
- Índice de participación de usuarios involucrados.
- Índice de facilidad de utilización de las aplicaciones.

La GTI puede determinar si es eficiente y efectivo a través de los siguientes aspectos:

- Eficiencia en el desarrollo de software.
- Porcentaje de aumento inesperado del presupuesto asignado.
- Tiempo promedio de respuesta ante las situaciones inesperadas.
- Tiempo de respuesta por proyectos y por usuarios.
- Porcentaje de actividades de mantenimiento.

En cuanto a la inversión en recursos humanos y tecnológicos, se puede tomar en cuenta:

- Porcentaje del presupuesto gastado en investigaciones.
- Porcentaje del presupuesto dedicado a la capacitación.

- Número de días de entrenamiento por persona.

En este sentido, la práctica de emplear el Modelo de Cuadro de Mando Integral, tiene como beneficios:

- Reconocer costos tangibles e intangibles.
- Cuantificar los logros de la GTI.
- Medir la colaboración de la GTI al negocio.

En virtud de lo anterior, la gestión de la Gerencia de Tecnologías de Información (GTI) debe estar definida en función del rendimiento y orientadas a la mejora y no tener únicamente una perspectiva de producción. En este sentido, será apropiado que la GTI adopte como buena práctica el uso del Modelo de Cuadro de Mando Integral, y relacionar su desempeño respecto a los objetivos organizacionales.

Capítulo III: Marco Organizacional

Tal como lo expresa Díaz (1987), alrededor del año 1808, por Caracas habían llegado unas Gacetas Inglesas enviadas confidencialmente desde Cumaná a la Capitanía General y cuya traducción las realizaba en secreto Andrés Bello, para evitar la difusión de la noticia de la invasión a España y del derrocamiento del rey. Lo anterior, hace suponer que estos fueron los primeros impresos que se difundieron, aunque no a toda la población, pero tenían el fin de informar.

Desde entonces, y por los diversos conflictos en España, la población estaba constantemente en el puerto de La Guaira a la espera de cartas y/o periódicos extranjeros. En consecuencia, surge la Gaceta de Caracas, el primer periódico impreso en Venezuela, dando origen a un importante desarrollo respecto al tema, que se ha expresado en la aparición de nuevos diarios, revistas, suplementos, entre otros.

La historia y evolución de cada diario ha sido diferente, sin embargo, converge en que son empresas dedicadas a informar al público en general, sobre los eventos y acontecimientos diarios a nivel nacional e internacional, por medio del papel así como a través de la web, móvil y redes sociales.

Una de estas empresas, es objeto de estudio en este trabajo de investigación, sin embargo, por razones de confidencialidad y según previo acuerdo con sus directivos, se hace referencia a la organización como “un diario impreso”; el cual ha tenido que incursionar en cambios, renovar sus estrategias de negocio y enfocar las metas en las gerencias que la conforman, para llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados, tales como:

- Incrementar la satisfacción del cliente interno y externo.
- Elaborar productos con calidad y funcionalidad.

- Asegurar a los lectores información veraz, completa, contextualizada, concisa, clara, precisa, fiable, oportuna, útil y aplicable, de manera ética y profesional.
- Asegurar el cumplimiento de las publicaciones bajo las especificaciones establecidas.
- Aumentar la rentabilidad de la producción.

Por otro lado, es una empresa de capital cien por ciento (100%) venezolano dedicada al mundo de la información, dispuestos en una estructura organizacional que se presenta en la ilustración 7.

En virtud de lo expuesto en este trabajo de investigación, se tomará como elemento de estudio, la Gerencia de Internet, la cual se encuentra bajo la Gerencia de Sistemas, según la estructura organizacional y cuyas actividades se basan en la visión y misión que se detallan a continuación:

Visión:

Ser un equipo líder e innovador, de referencia en la industria, que ofrezca soluciones y servicios de tecnología de información eficientes y de alta calidad que de manera oportuna facilite y fortalezca los objetivos de la organización.

Misión:

Coadyuvar la consolidación de una infraestructura tecnológica con la finalidad de proveer las mejores herramientas innovadoras a todos nuestros clientes internos y externos de las empresas y apalancar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, con un equipo conformado por profesionales especializados, motivados y comprometidos.

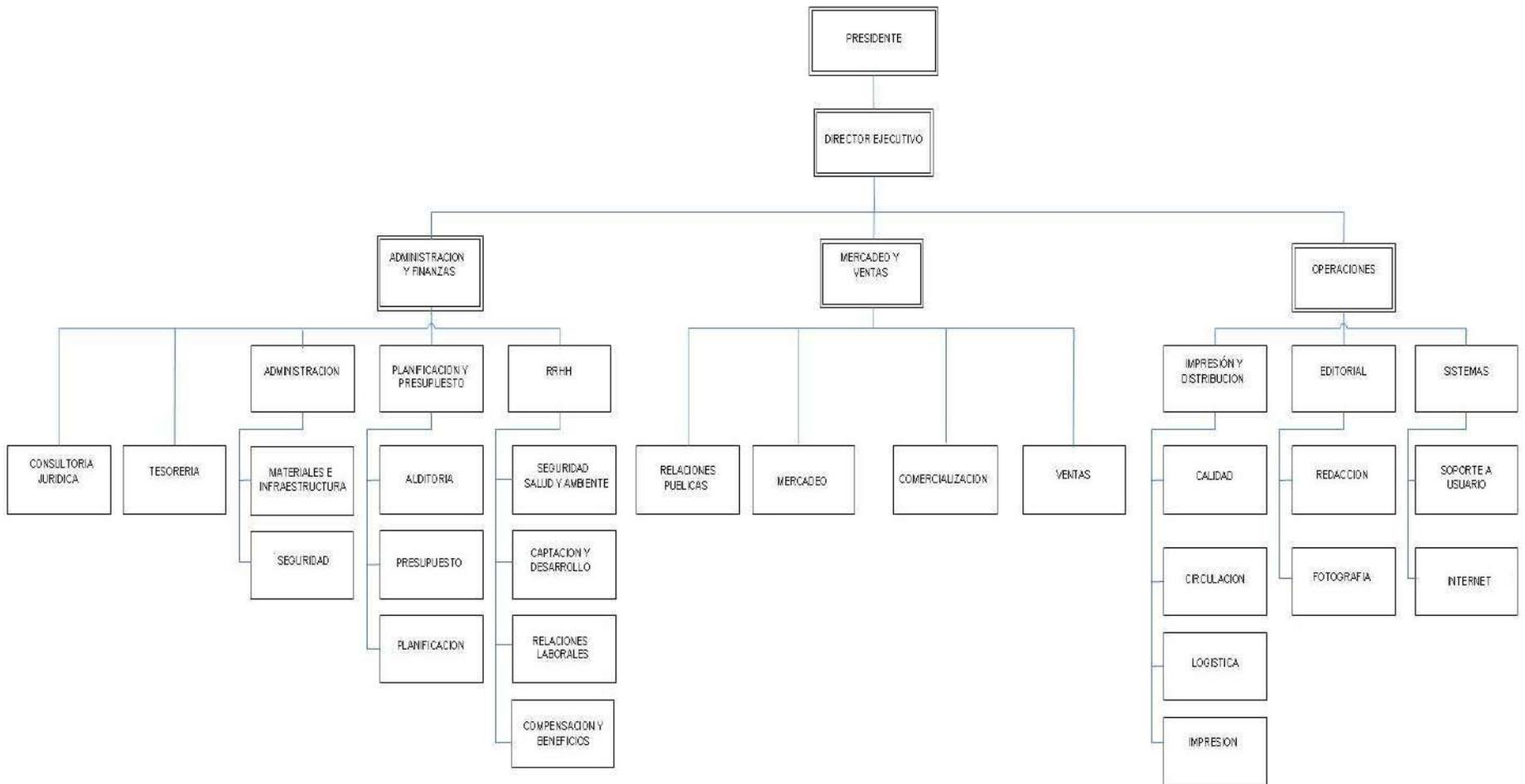


Ilustración 7. Estructura organizacional del diario impreso

Fuente: Elaboración propia

La Gerencia de Internet cuenta con diecinueve (19) personas divididas en las siguientes unidades:

- Administración de Sistemas Internet (ASI).
- Área de Base de Datos Internet (BDI).
- Área de Desarrollo de Aplicaciones (ADA).

Las anteriores durante la ejecución de sus actividades emplea estándares, buenas prácticas que le permiten lograr las metas de la unidad. Entre los objetivos propios de la gerencia, se tiene:

- Practicar una gestión estratégica de costos, asegurando una correcta asignación de los recursos para la incorporación de tecnologías que permitan a las distintas gerencias aumentar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.
- Promover la investigación y la capacitación continua enfocada en el desarrollo de soluciones innovadoras para los diferentes productos de la empresa.
- Asegurar y realizar la actualización de sistemas y/o productos bajo un control de calidad.
- Desarrollar módulos autónomos que sean lo suficientemente flexibles a cambios, de fácil mantenimiento, para ser implementadas en la mayor cantidad de productos posibles con el mínimo impacto de producción y adaptación.
- Garantizar un nivel de protección de la información, basada en la documentación de riesgos de seguridad para que sean conocidos, asumidos, gestionados y minimizados.
- Promover la integración y colaboración en las actividades de los equipos de trabajo, así como con las jefaturas o gerencias aliadas.

El compromiso de la gerencia con la organización, se plasma en el manejo del recurso humano, así como en el desarrollo, mantenimiento, usabilidad de las herramientas y aplicaciones relacionadas a los productos web. En este sentido, el presente trabajo de investigación brindará los medios necesarios para evaluar cómo se lleva a cabo la gestión de cada uno de los procesos involucrados en la gerencia respecto a los objetivos, metas y responsabilidades de la organización.

Capítulo IV: Marco Metodológico

Este capítulo presenta los aspectos metodológicos que fueron aplicados a fin de cumplir con los objetivos propuestos. En este sentido, se expone a continuación el tipo, diseño y población de la investigación seleccionada para obtener los datos que permitieron conocer la situación actual, así como los instrumentos que fueron empleados para recopilar y analizar la información de este trabajo de investigación.

Tipo de investigación

Formulado el problema y delimitados los objetivos del presente trabajo de investigación, donde se propone la elaboración de un Modelo de Control de Gestión para evaluar la Gerencia de Internet de un diario impreso, se destaca que se encuentra dentro del tipo de investigación de proyecto factible, debido a que se establece una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad, orientado a resolver un problema o satisfacer una necesidad.

De acuerdo con este tipo de investigación y con el objeto de cumplir las pautas de un proyecto factible, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gerencia, para determinar y proponer el uso de un conjunto de indicadores de gestión, con el fin de establecer un Modelo de Control de Gestión que permita la evaluación de la Gerencia con respecto a los objetivos organizacionales.

Diseño de la investigación

De acuerdo al tipo de investigación del presente trabajo, el diseño de investigación fue de campo de tipo no experimental, ya que se realizó directamente donde se encuentra el objeto de estudio. Este diseño de

investigación empleó diversas herramientas para lograr recolectar la información necesaria, y entre ellas se tomaron en cuenta: la observación directa y el acopio de antecedentes por medio de encuestas.

Además de lo expuesto, se consideró para realizar este trabajo investigación la revisión documental basada en libros, revistas, Internet, por mencionar algunos.

Población de la investigación

Teniendo en cuenta que el trabajo de investigación se enfoca, de forma genérica, en la evaluación de la gestión de la(s) gerencia(s) en un diario impreso, se tuvo la necesidad de limitar la población o universo de estudio. En base a los objetivos planteados, el trabajo consideró como población la totalidad de diecinueve (19) personas que integran la Gerencia de Internet de un diario impreso. Un Gerente y su equipo de trabajo son responsables de los productos web y están organizados bajo las siguientes unidades:

- Administración de Sistemas Internet (ASI): conformada por un Especialista de Desarrollo y es el supervisor de los servidores, licencias, entre otros.
- Área de Base de Datos Internet (BDI): garante del mantenimiento y optimización de las BD, y la conforman un Jefe y un Analista de Base de Datos.
- Área de Desarrollo de Aplicaciones (ADA): encargada de desarrollar, mantener y optimizar herramientas, aplicaciones, procesos, front-end, performance, usabilidad y actividades relacionados con avisos desplegados y contenido editorial del periódico. El equipo está integrado por tres Jefes y doce Especialistas de Desarrollo.

Instrumentos de recopilación de información, descripción de técnicas de recopilación de datos y su aplicación

Determinado el tipo, diseño de investigación y con el ello el universo de estudio de este trabajo, se mencionan y describen las técnicas que fueron empleadas en este trabajo de investigación:

- **Investigación documental**, conformado por fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas y algunos medios magnéticos, es decir, enciclopedias, diccionarios, libros, revistas, periódicos, apuntes, películas, fotografías, entre otros.
- **Observación directa**, vinculada al diagnóstico de la situación actual, lo cual permite establecer la forma como se están llevando a cabo los procesos dentro del área de estudio, determinar las posibles causas que originan los problemas y las oportunidades de mejoras.
- **Encuesta**, técnica que puede ser considerada como una desviación de la entrevista, pero con la desventaja que no se puede conocer la reacción real del informante ante cada pregunta. Así mismo, permite recopilar información específica y de interés, con el fin de registrar e indagar sobre aspectos que se consideren relevantes durante este proceso.

En tal sentido, es importante destacar que el análisis de las fuentes documentales por medio de presentación sintetizada, resumen analítico y crítico permitieron alcanzar los objetivos de este trabajo de investigación; de igual forma se efectuó la observación directa, simple y no participativa específicamente en la Gerencia de Internet para abordar la situación actual de forma espontánea de cada uno de los actores y lograr registrarlos; por

último se realizó una encuesta (ver Anexo 1) al Gerente y los jefes de cada unidad que la conforman.

Análisis e interpretación de los resultados

Los datos de interés obtenidos de la investigación documental, observación directa y encuestas fueron procesados, ordenados y clasificados bajo diversos criterios, visualizando la información a través de tablas, gráficos y texto descriptivo, reflejando una visión clara de la situación de la gerencial.

Por lo tanto, los datos recopilados han sido analizados e interpretados cuantitativa y cualitativamente, logrando obtener y exponer un conjunto de aspectos relacionados al problema planteado, finalizando en las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio.

Técnica de validación

La validación del instrumento de recolección de datos fue realizada mediante el juicio o evaluación de los expertos: Dr. Virgilio González y Lic. Sixta Adrián, en las áreas del conocimiento de los aspectos metodológicos, servicios de información, así como del contenido de estudio.

Capítulo V: Análisis y presentación de los resultados

Para la elaboración de la propuesta de un Modelo de Control de Gestión para evaluar la Gerencia de Internet, se realizó un diagnóstico de la situación actual dentro de un diario impreso, de acuerdo a lo planteado en el primer objetivo específico, utilizando las técnicas e instrumentos de recolección de datos planteados en el capítulo IV.

La etapa de diagnóstico comenzó inicialmente aplicando la técnica de la observación directa, tomando notas de los datos relevantes. Con el fin de validar dichos datos, se realizaron encuestas a seis (6) personas: un Gerente y 5 Jefes, relacionados con los procesos de la Gerencia.

En este sentido, se presenta de forma estructurada los aspectos más relevantes, producto de las encuestas, estos son: conocimiento de la organización, del control de gestión, de la perspectiva financiera, de la perspectiva del cliente, de la perspectiva del proceso interno y de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Los anteriores representan un apoyo para el desarrollo del diagnóstico organizacional y presentación de la propuesta.

Conocimiento de la organización

Las organizaciones deben ser analizadas como un conjunto de elementos y factores que interactúan para alcanzar un objetivo común. Donde cada elemento tiene una función específica dentro del conjunto, interactuando entre sí y comunicándose de manera constante y efectiva a través de procesos. Para lograrlo es necesario que la organización tenga definido su alcance, propósito y objetivos, con lo cual se podrán puntualizar las tareas críticas o medulares de sus operaciones. En otras palabras, la organización con una misión centrada en la perspectiva actual del negocio y su visión

enfocada en lo que perseguirá en el futuro, podrá definir los objetivos estratégicos, funcionales y operativos.

Por lo expuesto, se consideró importante determinar si los encuestados tenían noción de la misión, visión y objetivos de la organización, así como el rol de la gerencia que representan. De acuerdo a los resultados obtenidos, la totalidad de los encuestados indicó no conocer la misión y visión de la organización; sin embargo, uno destacó que conocía la fuente de la cual puede obtener dicha información (cartelera informativa). Estos resultados pueden ser observados en la tabla 5 y gráfico 1.

Pregunta	No	Conoce la fuente
¿Conoce usted la misión de la organización donde labora? En caso afirmativo, por favor, enúnciela y mencione de que fuente (documento, página web, folleto, cartelera institucional) la tomó:	5	1
¿Conoce usted la visión de la organización donde labora? En caso afirmativo, por favor, enúnciela y mencione de que fuente (documento, página web, folleto, cartelera institucional) la tomó	5	1

Tabla 5. Conocimiento de la misión y visión de la organización

Fuente: Elaboración propia

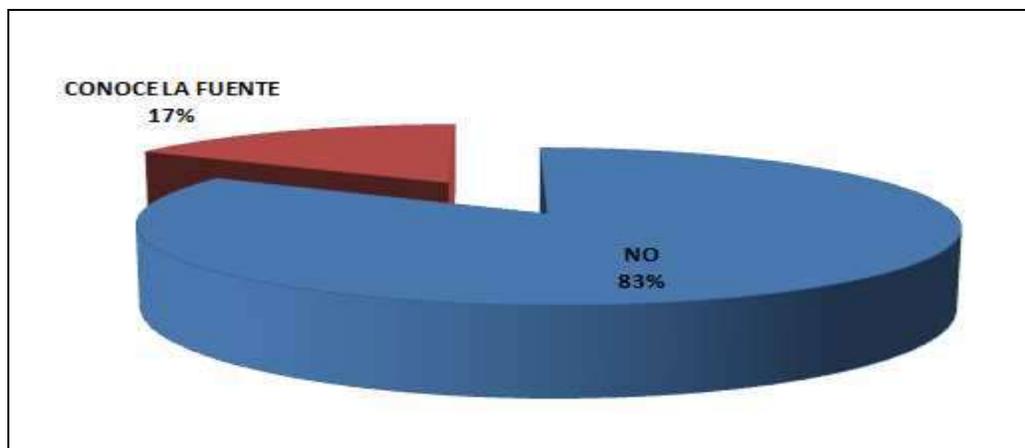


Gráfico 1. Porcentaje de conocimiento de la misión y visión de la organización

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la tabla 6 y gráfico 2 se visualiza que los encuestados no tienen el conocimiento de los objetivos que persigue la organización.

Pregunta	Si	No
¿Conoce usted los objetivos de la organización donde labora? En caso afirmativo, mencione de los cuales tiene conocimiento y mencione de que fuente (documento, página web, folleto, cartelera institucional) la tomó:	-	6

Tabla 6. Conocimiento de los objetivos de la organización

Fuente: Elaboración propia

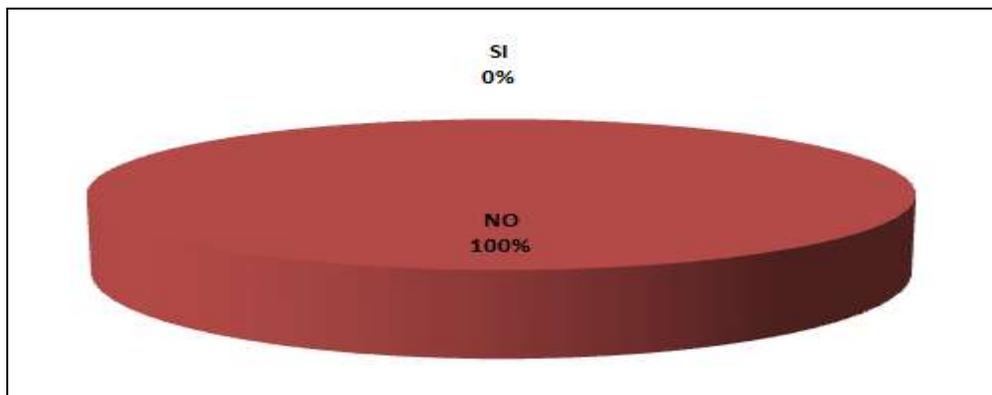


Gráfico 2. Porcentaje de conocimiento de los objetivos de la organización

Fuente: Elaboración propia

De igual modo, se profundizó si se tenía conocimiento de los objetivos de la gerencia y/o unidad que representan, y solo un encuestado enunció un objetivo concreto. La tabla 7 y gráfico 3 representan dichos resultados.

Pregunta	Si	Exponen por lo menos un objetivo
¿Usted está al tanto de los objetivos de la gerencia y/o unidad que representa? En caso afirmativo, mencione aquellos de los cuales tiene conocimiento:	-	6

Tabla 7. Conocimiento de los objetivos de la gerencia

Fuente: Elaboración propia

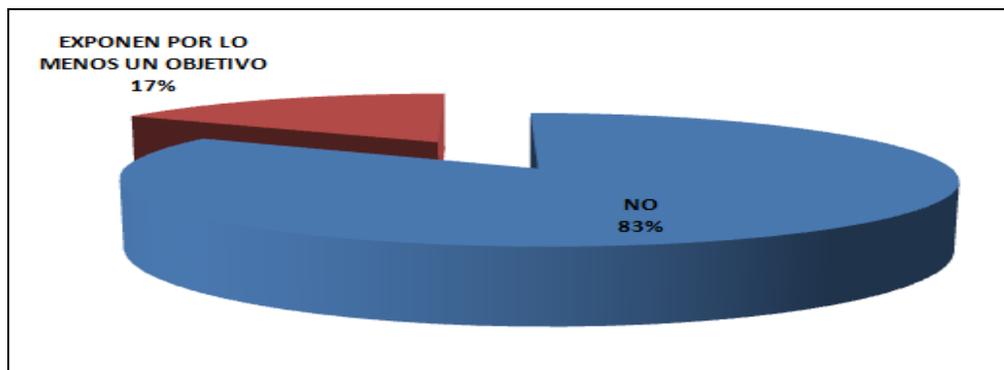


Gráfico 3. Porcentaje de conocimiento de los objetivos de la gerencia

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, en la tabla 8 y gráfico 4, se visualiza que el 50% está de acuerdo en que los objetivos de la gerencia y/o unidad tienen relación con los de la organización, dando por lo menos una razón.

Pregunta	No	Exponen por lo menos una razón
¿Cree usted que existe una relación entre los objetivos de la organización y cada una de las gerencias que la conforman? En caso afirmativo, mencione sus razones:	3	3

Tabla 8. Conocimiento de la relación de los objetivos de la gerencia con la organización

Fuente: Elaboración propia

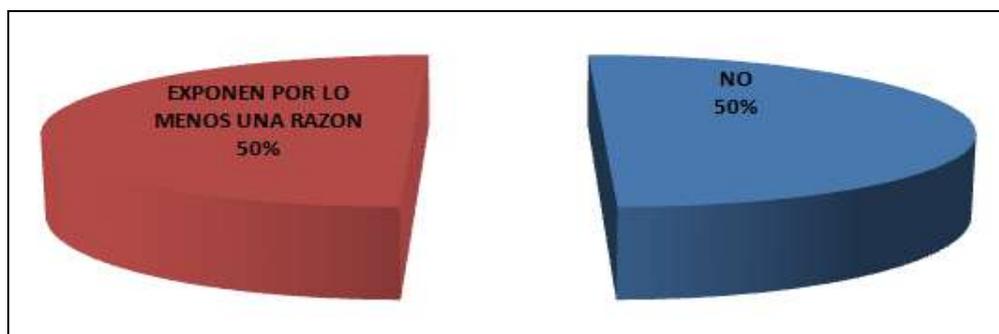


Gráfico 4. Porcentaje de conocimiento de la relación de los objetivos de la gerencia con la organización

Fuente: Elaboración propia

Lo presentado constata que la Gerencia de Internet y por lo tanto la organización, funciona sobre visiones y decisiones individuales en lugar de colectivas y compartidas, generándose una gran dispersión de esfuerzos, dificultades en el manejo de personal y resultados contraproducentes en términos de la eficacia y eficiencia organizacional.

Esta situación es producto de diversos factores, tales como:

- Visión, misión y estrategia poca conocida.
- Identificación débil por parte de la directiva y el personal con los fines para los cuales se constituyó y/o trabaja la organización.
- No existe diferencia entre el trabajo diario y los objetivos importantes de la organización y cada gerencia.
- Poco interés en recibir y transmitir información relevante entre la directiva y el personal de la organización.
- Carencia de un plan de actividades alineado con la estrategia de la organización.

En consecuencia, la empresa y cada gerencia, deberá trabajar en la comunicación de la estrategia de negocio y en un proceso para alinear y desarrollar actividades, para favorecer la participación y el trabajo en equipo, con el fin de comprometer los esfuerzos y materializar los objetivos.

Conocimiento del control de gestión

Considerando que el control de gestión, es un instrumento administrativo que le permite a la dirección de la empresa obtener información necesaria y de forma oportuna para la toma de decisiones operativas y estratégicas, reducir riesgos y contingencias del negocio, adaptar y modificar la estructura y

dimensión de la empresa, entre otros; fue relevante contemplar la importancia que representa este aspecto para los encuestados y los resultados se visualizan en la tabla 9 y gráfico 5.

Pregunta	Si	No
¿Conoce usted de alguna herramienta de control de gestión? En caso afirmativo, mencione aquellas de las cuales tiene conocimiento:	-	6

Tabla 9. Conocimiento de herramientas de control

Fuente: Elaboración propia

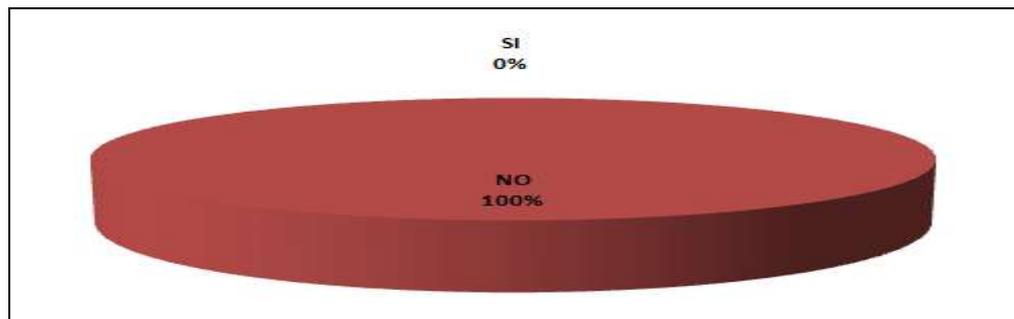


Gráfico 5. Porcentaje de conocimiento de herramientas de control

Fuente: Elaboración propia

A pesar de estos resultados, se hizo apreciable que uno de los encuestados manifestó conocer el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control de gestión (tabla 10 y gráfico 6).

Pregunta	Si	No
¿Tiene usted conocimiento del Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control de gestión?	1	5

Tabla 10. Conocimiento del CMI

Fuente: Elaboración propia

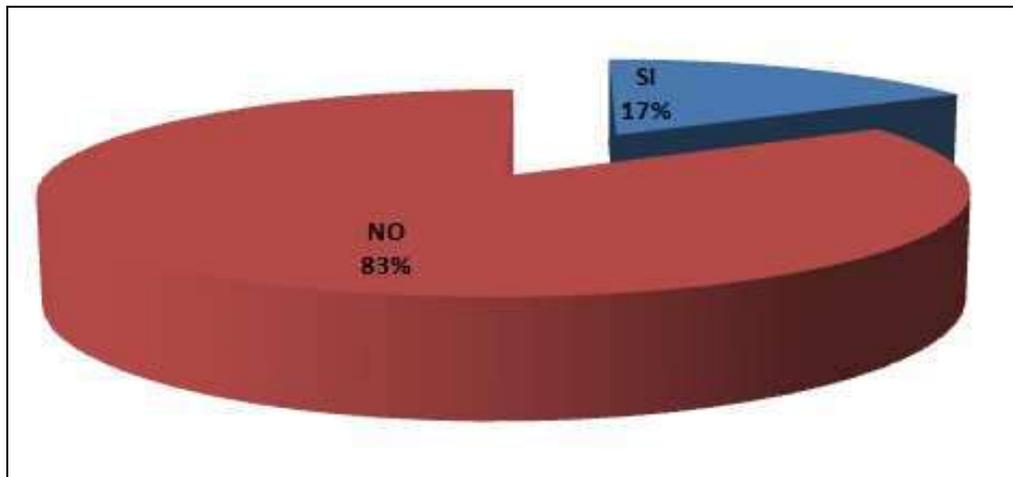


Gráfico 6. Porcentaje de conocimiento del CMI

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se constató que la Gerencia de Internet carece del conocimiento de herramientas que les permiten llevar el control de sus actividades, lo que radica en que las acciones correctivas se toman una vez ocurrida la desviación, por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la misma.

La ausencia de un seguimiento periódico a las actividades, es consecuencia de la carencia de una planificación estratégica por parte de la organización y cada gerencia, es decir, estas no podrán realizar un control de actividades si no existe un plan que deba llevarse a cabo; por lo tanto no se tomarán las decisiones adecuadas ni mejorará el proceso de planificación.

Los procesos de planificación y seguimiento deben ser considerados como elementos importantes por parte de la organización, de esta forma cada gerencia alineará sus esfuerzos para cumplir y monitorear efectivamente su plan y así generar satisfacción a su personal, porque se valorará su labor en la ejecución del mismo, situación que repercute en la generación de servicios y/o productos y en el agrado de los clientes internos y externos.

En tal sentido, se debe tomar conciencia en la definición y transmisión de la información, acciones, responsables, medios, otros; acorde a las necesidades del negocio y a un momento dado, para tomar decisiones estratégicas correctas.

Conocimiento de la perspectiva financiera

La solvencia, liquidez y capacidad para generar recursos, son aspectos que permiten determinar y tener idea de la tendencia de la situación económica de la organización. De esta forma, será posible definir los objetivos financieros, que serán la base para definir el desempeño que deberán cumplir el resto de las perspectivas y conseguir que cada gerencia y/o unidad estén alineadas en lograr cada meta propuesta.

Si esta perspectiva es la base para determinar posteriormente una relación causa – efecto, sería conveniente conocer y medir los objetivos financieros. La tabla 11 y gráfico 7 reflejan la situación encontrada en la gerencia.

Pregunta	Si	No
¿Aplica algunos indicadores o alguna forma de medición para conocer y evaluar la perspectiva financiera de la gerencia y/o unidad que representa? En caso afirmativo, mencione los indicadores que emplea:	-	6

Tabla 11. Conocimiento de indicadores de la perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia

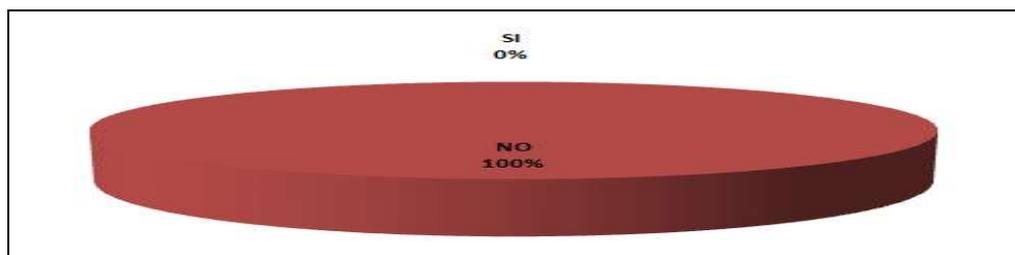


Gráfico 7. Porcentaje de aplicación de indicadores en la perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia

A causa de la inexistencia de una base estratégica definida y conocida en la organización, se carece de un análisis entre los objetivos y la condición financiera actual lo cual podría traer consecuencias, tales como: proyectos mal formulados, descuido en las investigaciones de mercado, desconocimiento de la capacidad de la organización, formulación de estrategias subjetivas, asignación inapropiada de recursos, entre otros.

El limitado conocimiento de las metas financieras de la gerencia y de la organización; así como también, de indicadores o medios para su evaluación, hará difícil mantener una posición de progreso y rentabilidad; por ello, se requiere de la fijación de objetivos y la dirección de las acciones que asegure el logro de los mismos.

Conocimiento de la perspectiva del cliente

Bajo esta perspectiva se destaca como medir las relaciones con los clientes y las expectativas de los mismos, tomando en cuenta los principales elementos que les generan valor; esto es una de las razones porque es un aspecto de importancia y de conocimiento. No obstante, solo el 17% (un encuestado) manifestó cómo puede hacer seguimiento a los clientes de su gerencia y/o unidad (ver tabla 12 y gráfico 8).

Pregunta	Si	No
¿Aplica algunos indicadores o alguna forma de medición para conocer y evaluar la perspectiva del cliente de la gerencia y/o unidad que representa? En caso afirmativo, mencione los indicadores que emplea:	1	5

Tabla 12. Conocimiento de indicadores de la perspectiva del cliente

Fuente: Elaboración propia

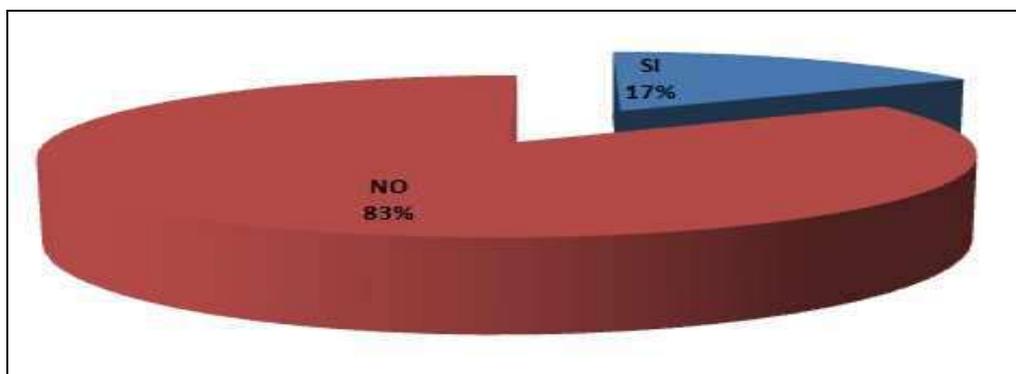


Gráfico 8. Porcentaje de aplicación de indicadores en la perspectiva del cliente

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los datos, se refleja la ausencia de una medida objetiva, periódica y formal sobre cada uno de los aspectos relacionados al cliente, evitando una retroalimentación que permita detectar las áreas de mejora que, debidamente gestionadas, contribuyen a conseguir cada vez más clientes y/o incrementar la satisfacción y fidelidad de los existentes.

A pesar de existir la evidencia de que muchos clientes no tienen claro cómo definir el valor de un producto y/o servicio recibido, sí saben cómo la perciben; por ello debe existir, en la Gerencia de Internet, la necesidad de preguntar siempre al cliente, con el fin de conocer sus opiniones y tomar las medidas respectivas.

Conocimiento de la perspectiva del proceso interno

Se identifican en esta perspectiva todos los procesos de la organización, que permiten lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, por lo cual se debe desarrollar con un nivel de eficiencia que se evidencie en la calidad de los mismos. De esta manera, es necesario que cada gerencia y/o unidad identifique y mida los procesos críticos que permitan alcanzar los objetivos. Dentro de este contexto, la tabla 13 y gráfico

9, proyectan que sólo un 50% de los encuestados tiene conocimiento de cómo evaluar sus procesos.

Pregunta	Si	No
¿Aplica algunos indicadores o alguna forma de medición para conocer y evaluar la perspectiva del proceso interno de la gerencia y/o unidad que representa? En caso afirmativo, mencione los indicadores que emplea:	3	3

Tabla 13. Conocimiento de indicadores de la perspectiva del proceso interno

Fuente: Elaboración propia

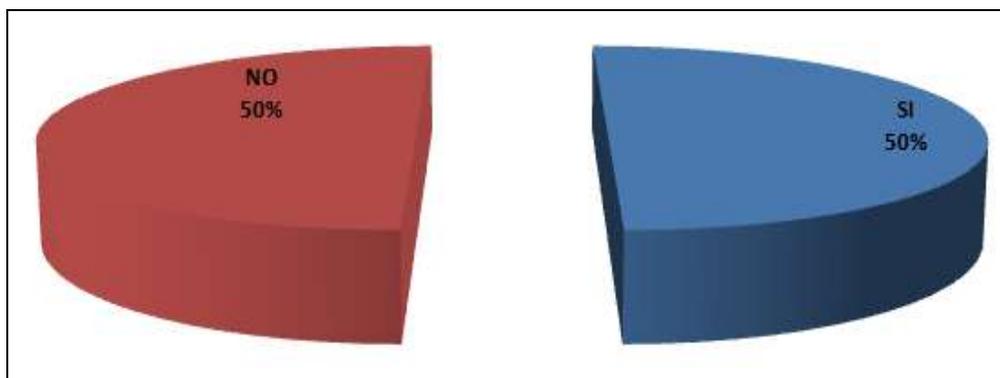


Gráfico 9. Porcentaje de aplicación de indicadores en la perspectiva del proceso interno

Fuente: Elaboración propia

La medición de este aspecto hace inferir la carencia de controles y sobre todo innovación de los procesos actuales dentro de la gerencia; haciendo prevalecer el reproceso de actividades y su ejecución de forma mecánica y monótona, basándose en la costumbre y experiencia adquirida a través del tiempo.

Conformemente, la gerencia deberá evaluar aquellos procesos que permitan entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, así como satisfacer las expectativas financieras.

Conocimiento de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta puede ser considerada como el impulsor del resto de las perspectivas y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar y mantener sus productos y/o servicios, así como para cambiar y aprender de sí misma. Por consiguiente, se debe asegurar que las competencias del personal, la tecnología, la disponibilidad de información, entre otros, sean las más adecuadas para lograr los resultados de esta y las perspectivas anteriores. La tabla 14 y gráfico 10, refleja como este aspecto es concebido en la gerencia.

Pregunta	Si	No
¿Aplica algunos indicadores o alguna forma de medición para conocer y evaluar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la gerencia y/o unidad que representa? En caso afirmativo, mencione los indicadores que emplea:	-	6

Tabla 14. Conocimiento de indicadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración propia

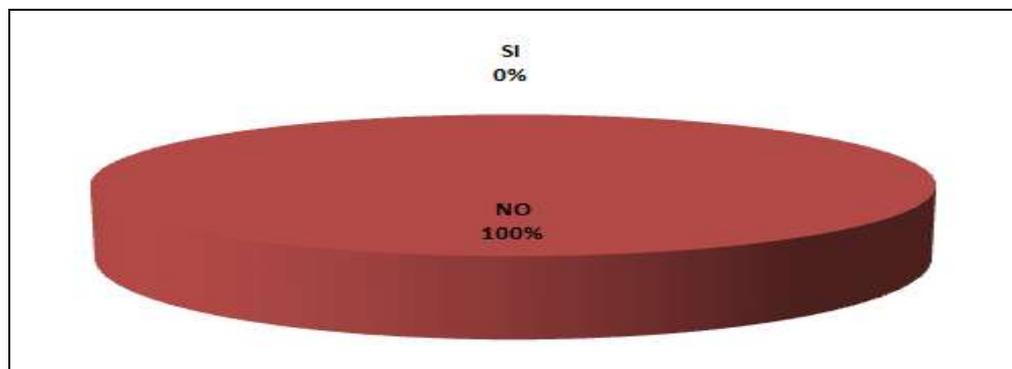


Gráfico 10. Porcentaje de aplicación de indicadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración propia

Es apreciable que la gerencia no ha formulado las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y por tanto el crecimiento de la organización; y esto podría manifestarse en poco entusiasmo, dedicación e iniciativa de los empleados, así como poca inversión para adquirir experiencia, infraestructura y tecnología que permitan ofrecer productos y/o servicios competitivos.

Por tal motivo, es importante e imprescindible, considerar la capacidad de renovación y seguimiento de los aspectos involucrados de tal forma que responda a las exigencias de los empleados, clientes y la organización; por lo que será vital la comunicación para mejorar lo existente y satisfacer adecuadamente las necesidades.

Para concluir este capítulo y de acuerdo a la situación observada en la Gerencia de Internet, es de interés destacar que se evidenció la necesidad de promover un cambio, ya que se carece de controles al momento de llevar a cabo las actividades y/o procesos. Este cambio debe empezar por la alta directiva, porque tiene la responsabilidad de alinear cada una de las gerencias; y será posible luego de actualizar, compartir y hacer conocer su propósito y políticas. De esta forma cada gerencia podrá enfocarse en sus objetivos para lograr los de la organización.

Teniendo en cuenta, que todo cambio es progresivo, los encuestados manifestaron el apoyo para orientar los esfuerzos y recursos para adoptar un mecanismo que les permita medir y mejorar la gestión de la Gerencia de Internet y así sea un efecto multiplicador dentro de la organización.

Asimismo, se debe destacar que los encuestados, no sólo toman en cuenta sus experiencias, sino también sus necesidades de profundizar en el conocimiento del control de gestión con el fin de medir y conocer que tan alineados se encuentran con respecto a la organización.

Capítulo VI: Propuesta

Considerando que un Modelo de Control de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) se convierte en una herramienta que facilita a las organizaciones la implementación de sus estrategias y medición de resultados, permitiendo a sus directivos supervisar los objetivos definidos y tomar acciones cuando se produzcan desviaciones, debe existir un claro conocimiento y compromiso por parte de la alta dirección en la definición de procesos claves del negocio alineados con los objetivos estratégicos, para así contar con un enfoque integral y compartido con todos los involucrados de la organización.

En este sentido, y tomando en cuenta el resultado del diagnóstico, así como lo referido en la formulación del problema y los objetivos de este trabajo de investigación, se observa que la Gerencia de Internet del diario impreso, objeto de estudio, requiere más que un Modelo de Control de Gestión, es decir, será necesario reafirmar y dar a conocer las metas fundamentales y objetivos de la empresa, y a partir de ello establecer un plan estratégico de actividades con el cual se podrá medir la gestión de cada gerencia respecto a los objetivos de la organización.

Se propone a la directiva de la Gerencia de Internet una serie de acciones que involucran las siguientes fases:

- Fase I: “Internalizar la visión y misión estratégica del negocio”: abarca adoptar y dar a conocer a todos los empleados de la gerencia la visión y misión de la organización.
- Fase II: “Planificación”: corresponde a la verificación de la alineación de los objetivos estratégicos con los de la empresa, enunciar los anteriores de tal forma que los involucrados estén al tanto por qué y

para qué llevan a cabo sus funciones y definir un plan de actividades que permitan cumplir con las metas.

- Fase III: “Modelo de Control de Gestión”: incluye el diseño y uso del Modelo de Control de Gestión para medir el rendimiento de la unidad y avance en los objetivos.

El diario impreso considerado en este trabajo, cuenta con una visión, misión y objetivos claramente definidos, por ello, la Gerencia de Internet deberá transmitir a sus gerencias aliadas y alta directiva la necesidad de divulgar dicha información a toda la organización, con la finalidad de alinear los esfuerzos y lograr los objetivos de cada gerencia y a su vez lo del diario. Así mismo, deberá considerar sus objetivos respecto a la empresa y hacerlos conocer a los equipos de trabajo para generar la identificación y motivación respectiva para el cumplimiento de los mismos.

Respecto a la carencia de un plan de actividades y la existencia de una forma poca estructurada de establecer las acciones que deben llevarse en la gerencia, se propone para la formulación de un plan estratégico, la siguiente estructura:

Objetivo Estratégico															
Actividad 1															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad 2															

Tabla 15. Estructura de un plan de actividades

Fuente: Elaboración propia

Donde:

- **Objetivo estratégico:** aquellos que desarrollan y concretan el contenido de la misión, por ello deben ser: precisos, adecuados en el tiempo, flexible, motivadores, factibles, convenientes.
- **Actividad:** conjunto de tareas o eventos que son ejecutadas, en un tiempo determinado, mediante el empleo de recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, otros; con el fin de cumplir el objetivo propuesto.
- **Unidad de medida:** especificación del elemento o atributo del cual se obtendrá la información sobre la tarea o evento que se está evaluando.
- **Responsable:** persona, grupo o unidad asignada para hacer, seguir, controlar y/o evaluar cada tarea definida en el plan.
- **Meta anual:** referencia con respecto a la cual se compara el resultado de la medición del objetivo y establecer su cumplimiento. Su valor se establece tomando en cuenta: la experiencia, tendencias, benchmarking, otros.
- **Cronograma:** tiempo establecido en el cual se espera alcanzar el objetivo.

Reflejando en la estructura anterior las tareas y objetivos que deberá llevar a cabo la Gerencia de Internet, un posible plan de actividades a seguir, se considera a continuación:

1. Internalizar la visión y misión estratégica del negocio															
1.1 Conocer visión y misión de la organización															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Coordinar talleres y charlas para la divulgación de la información	Reuniones realizadas	Gerente de Internet	5	1	1	1					1			1	
1.2 Conocer visión y misión de la gerencia															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Coordinar talleres y charlas para la divulgación de la información	Reuniones realizadas	Gerente y Jefes	5				1	1	1	1				1	
2. Verificar y dar a conocer los objetivos estratégicos															
2.1 Conocer objetivos de la organización															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Realizar actividades orientadas al conocimiento de los objetivos	Actividades realizadas	Gerente de Internet	5	1	1	1				1			1		
Reforzar la información por correos	Correos enviados	Gerente de Internet	2					1						1	
2.2 Conocer objetivos de la gerencia															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar actividades orientadas al conocimiento de los objetivos	Actividades realizadas	Gerente y Jefes	5				1	1	1	1				1	
Verificar alineación de los objetivos con los de la organización	Objetivos verificados	Gerente y Jefes	5			5									
Reforzar la información por correos	Correos envíos	Gerente y Jefes	2								1			1	
3. Practicar una gestión estratégica de costos, asegurando una correcta asignación de los recursos para la incorporación de tecnologías que permitan a las distintas gerencias aumentar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.															
3.1 Incorporar OpenX como herramienta para el manejo de publicidades.															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Crear grupos y posiciones	Grupos y	Especialistas	50	50											

publicitarias	posiciones creadas	de Desarrollo												
Incorporar grupos y posiciones en las páginas de los productos	Páginas actualizadas	Especialistas de Desarrollo	300		150	150								
Limpia código de las páginas	Páginas actualizadas	Especialistas de Desarrollo	300				150	150						

3.2 Incorporar Versión móvil a los productos

Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar plantillas (html)	Plantillas realizadas	Especialistas de Desarrollo	30								15	15			
Generar contenido a desplegar	JS generados	Especialistas de Desarrollo	10									10			
Incorporar js a las plantillas	Plantillas actualizadas	Especialistas de Desarrollo	30										10	10	10

4. Promover la investigación y la capacitación continua enfocada en el desarrollo de soluciones innovadoras para los diferentes productos de la empresa.

4.1. Impulsar el desarrollo profesional del personal y conocimiento del negocio.

Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Proponer a RRHH la realización de cursos respecto a las necesidades de la gerencia.	Cursos aprobados	Jefes	19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1		
4.2 Incentivar al estudio, análisis y propuesta de las tecnologías, recursos, normas y estándares más modernos y aplicables a las necesidades del negocio.																
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Programar reuniones para escuchar los resultados de las investigaciones realizadas por los empleados	Sugerencias del empleados ejecutadas	Gerente y Jefes	2		1								1			
5. Asegurar y realizar la actualización de sistemas y/o productos bajo un control de calidad																
5.1. Gestionar conjuntamente los requerimientos derivados del negocio.																
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Realizar el levantamiento de información de los tres (3) proyectos nuevos.	Informes entregados	3				1				1			1			
5.2 Gestionar la prevención y control de posibles correcciones a productos por medio de incidencias.																

Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Atender a los clientes por errores de productos que están en producción	Incidencias reabiertas atendidas	Jefes y Especialistas de Desarrollo	24	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
5.3 Mantener actualizados los productos y/o sistemas respecto a las tecnologías que adquiere la organización. Aplicar código OpenX a los diferentes productos.															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actualizar script de Google Analytics en productos	Productos actualizados	Especialistas de Desarrollo	6		1		1		1		1		1		1
Actualizar librerías en productos	Productos actualizados	Especialistas de Desarrollo	6			1			1			1			
6. Desarrollar módulos autónomos que sean lo suficientemente flexibles a cambios, de fácil mantenimiento, para ser implementadas en la mayor cantidad de productos posibles con el mínimo impacto de producción y adaptación.															
6.1. Mejorar los procesos actuales para evitar el trabajo manual del usuario															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Automatizar la solicitud de reportes, cambios de tarifas,	Procesos automatizados	Especialistas de Desarrollo	10	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1

cambios de productos, otros.																
6.2 Especializar el motor de búsqueda																
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Incorporar nuevos atributos de búsqueda en los productos	Atributos incorporados	Especialistas de Desarrollo	20			5			5			5				5
7. Garantizar un nivel de protección de la información, basada en la documentación de riesgos de seguridad para que sean conocidos, asumidos, gestionados y minimizados.																
7.1. Realizar los cambios de claves de SO y BD																
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Cambiar claves de SO	Cambios realizados	Jefe de ASI	2					1							1	
Cambiar claves de BD	Cambios realizados	Jefe de BDI	2					1							1	
7.2 Ejecutar mantenimiento preventivo de SO y BD																
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

Actualizar SO	Mantenimientos realizados	Jefe de ASI	3			1				1				1	
Actualizar BD	Mantenimientos realizados	Jefe de BDI	3			1				1				1	
7.3 Ejecutar respaldo de información de los productos															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Respaldo información de SO	Respaldos realizados y disponibles	Jefe de ASI	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Respaldo información de BD	Respaldos realizados y disponibles	Jefe de BDI	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8. Promover la integración y colaboración en las actividades de los equipos de trabajo, así como con las jefaturas o gerencias aliadas.															
8.1. Establecer el sistema JIRA para la canalización y control de incidencias.															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar presentaciones a las gerencias para adoptar JIRA	Unidades / gerencias adaptadas	Jefes de ADA	11	2	2	2	2	2	1						

8.2 Adiestrar al personal en el uso del Sistema JIRA															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar talleres para adiestramiento de JIRA	Usuarios adiestrados	Jefes de ADA	300	50	50	50	50	50	50						
8.3 Apoyar de forma constante y efectiva a los clientes por medio de incidencias															
Tareas	Unidad de medida	Responsable	Meta Anual	Cronograma											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Atender a los clientes por casos nuevos de productos existentes	Incidencias atendidas	Jefes de ADA y Especialistas de Desarrollo	400	20	30	30	30	30	40	40	40	50	40	30	20

Tabla 16. Plan de Actividades de la Gerencia de Internet

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto, se puede decir que la Gerencia de Internet contará con una planificación para las fases I y II propuestas, sin embargo, deberá ser evaluado y/o modificado por los Jefes y Gerente según las necesidades del negocio; a su vez deberán hacerle control y seguimiento para medir el progreso, detectar desviaciones posibles, sugerir la acción correctiva o preventiva. En este sentido, se propone un Modelo de Control de Gestión (fase III) cuyos indicadores estará basado en el plan estratégico planteado, por ello los Jefes y Gerente deberán tener en cuenta que al evaluar y/o modificar el plan, tendrán que rectificar los indicadores para definir que se desea medir para posteriormente tomar las acciones necesarias. El Modelo de Control de Gestión se presenta a continuación:

Perspectiva	Tema estratégico	Indicador
Financiera	Utilización de los activos / Estrategias de inversión	% venta de posiciones publicitarias a través de OpenX
Cliente	Satisfacción del cliente	% satisfacción de clientes internos
		% satisfacción de clientes externos
		tiempo de respuesta de los proveedores
	Incremento de clientes	Nro. clientes nuevos internos
Nro. clientes nuevos externos		
Procesos Internos	Operaciones	% entrega oportuna de productos
		tiempo del ciclo de desarrollo de productos
		% productos con errores
		Nro. productos de mejora desarrollados

	Servicio posventa	tiempo de respuesta por incidencias reabiertas por errores en los programas
		tiempo dedicado al cliente
Aprendizaje y Conocimiento	Capacidades de los empleados	% satisfacción del personal
		% habilidades estratégicas de las que dispone el personal
		% productividad del personal
		Nro. sugerencias del personal
	Capacidades de los sistemas	% disponibilidad de información estratégica

Tabla 17. Modelo de Control de Gestión para la Gerencia de Internet

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta el plan y el Cuadro de Mando Integral propuesto, se puede decir que se basa en una relación de causa-efecto, por ello se menciona en orden de importancia, la Perspectiva Financiera, porque a través de ella la Gerencia de Internet podrá representar su estrategia para colaborar con los objetivos financieros del diario impreso, obteniendo resultados de acuerdo a las decisiones estratégicas que sean consideradas en las demás perspectivas. De esta manera, se podrá obtener la relación entre el producto y producción, es decir, se determinará si la utilización de la capacidad de producción y las estrategias de inversión de la Gerencia de Internet, se corresponde con el producto obtenido y todos los aspectos relacionados.

Seguidamente, está la Perspectiva Cliente, la cual será fundamental para la gerencia y el diario impreso porque podrán medir que tan leales y satisfechos están sus clientes y a su vez determinar que expectativas tienen sobre el negocio. En este sentido, la Gerencia de Internet trabajará en aquellos

elementos que los clientes consideren más importantes y que más los satisfacen; colaborando de esta forma en el desempeño financiero que el diario impreso desea.

Luego se encuentra la Perspectiva Procesos Internos, porque destacará a la gerencia, aquellos procesos en los cuales deberá ocuparse para lograr que los productos y/o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes y sean de apoyo para garantizar su satisfacción.

Por último, la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, ya que permitirá a la Gerencia de Internet conocer los conocimientos y habilidades que poseen sus recursos, tanto para desarrollar los productos como para cambiar y aprender. De igual forma, determinará que tan satisfechos está el personal para crear procesos de valor para los clientes. En este sentido, podrán tomar las decisiones estratégicas para mantener o mejorar la situación respecto al recurso humano y técnico, que implica en satisfacción y por tanto en personal y clientes leales, situación que repercutirá favorablemente en la situación financiera del diario impreso.

De acuerdo a lo expuesto, es relevante destacar por cada una de las perspectivas que indicadores se consideran más importantes. De esta manera, para la Perspectiva Financiera, se destaca el único indicador: “% venta de posiciones publicitarias a través de OpenX” ya que resume la estrategia de mercado en la que trabajará y colaborará la Gerencia de Internet con respecto a la organización, para el cual debe resguardar los recursos económicos, técnicos y humanos necesarios para cumplir la meta anual.

El “% satisfacción del cliente” y “Nro. clientes nuevos” dentro de la Perspectiva del Cliente, serán los indicadores que permitirá a la gerencia tomar medidas fundamentales y/o genéricas para el diseño clave de

estrategias de cliente, con el fin de alcanzar los rendimientos financieros deseados.

En la Perspectiva de Procesos Internos, los indicadores: “% entrega oportuna de productos” y “% productos con errores”, representan las medidas que tendrán más impacto en la atracción y satisfacción del cliente y a su vez en el objetivo financiero establecido; por ello deberán ser considerados en la toma de decisiones.

Dentro de la Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento, convendrán los indicadores: “% satisfacción del personal” y “% habilidades estratégicas de las dispone el personal” porque reflejarán los vacíos que existen en el personal para cumplir con los objetivos del resto de las perspectivas. En este sentido, será importante hacer seguimiento a las capacidades y satisfacción del personal para entregar productos y/o servicios de valor a los clientes y directivos.

Aunque la aplicación del CMI propuesto no es objetivo de este trabajo, es importante destacar, que el control y ajuste permanente podrá realizarse por medio de reuniones concretas con los informes respectivos que justifiquen los resultados, un ejemplo se presenta en la ilustración 8.

Por otro lado, la frecuencia del análisis de los resultados obtenidos de la medición de los objetivos y tomar acciones con respecto a dichos logros deberá ser establecido por la alta dirección, sin embargo, se sugiere que sea trimestral; así los responsables de las tareas podrán expresar los resultados logrados, nuevas metas, razones de posibles incumplimientos, acciones correctivas o preventivas, estado de recursos invertidos.

Adicionalmente, es conveniente que se presente información de interés de ese análisis (números, gráficos, tendencias, otros) en carteleras, correos u

otros medios, con el fin de que los involucrados tengan conocimiento de los mismos.

GERENCIA DE INTERNET		Mes: ----			
Indicador	Estado	Meta			
Indicador 1	30	90			
Indicador 2	90	90			
Indicador n	79	90			
PLAN DE ACCIÓN					
Análisis del Resultado:					
Plan de Acción Mes Actual					
Descripción de las Actividades	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Culminación	% Avance	
Plan de Acción Mes Anterior y/o Pendientes					
Descripción de las Actividades	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Culminación	% Avance	
Alerta Estratégica: Favorable Alerta Desfavorable					
Observaciones: <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>					

Ilustración 8. Evaluación de los indicadores

Fuente: Elaboración propia

“Lo que no se mide, no se administra; lo que no se administra, no se mejora.”, Kaplan y Norton (2009); por ello esta propuesta representa una clave importante para la Gerencia de Internet, porque le brindará lo necesario para cambiar su enfoque y metodología de trabajo; de esta forma podrá: centrar sus esfuerzos en los factores que crean valor a largo plazo; proporcionar más información sobre sus planes, oportunidades y riesgos; y finalmente alinear y cumplir los objetivos respecto a la organización.

Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La propuesta de un Modelo de Control de Gestión para el diario impreso en estudio, responde a la carencia de este tipo de metodología en la organización y en especial en la Gerencia de Internet; por ello se convierte en una nueva herramienta a utilizar para conocer y cuantificar los resultados, producto de cada decisión estratégica.

Para ello fue necesario aplicar técnicas adecuadas de recolección de datos, como: investigación documental, observación directa y encuestas al personal de la gerencia en estudio; permitiendo reconocer y profundizar la situación actual, es decir, se pudo evidenciar la ausencia de herramientas de planificación y posibles indicadores que le permitan a la gerencia evaluar su gestión; siendo la consecuencia de un aspecto que también se determinó, la comunicación poco efectiva por parte de la directiva, sobre aquellos aspectos (visión, misión y objetivos estratégicos) que justifican los esfuerzos del personal para lograr los objetivos de la organización.

Considerando lo expuesto y que la Gerencia de Internet, y el diario impreso en sí, no han desarrollado un Cuadro de Mando Integral, se realiza el diseño de esta propuesta: un Modelo de Control de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Internet, porque además de ser una técnica sencilla, de gran utilidad y fácil de implementar, permite aclarar y traducir la visión y estrategia del diario impreso, comunicar y vincular los objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas, aumentar la retroalimentación de los esfuerzos y abarcar distintas perspectivas de la empresa.

En este sentido, se considera que el diario impreso debe tener en cuenta para optimizar su operatividad el Cuadro de Mando Integral propuesto, en

sus cuatro perspectivas considerando los indicadores más relevantes; estos son:

Perspectiva	Indicador
Financiera	% venta de posiciones publicitarias a través de OpenX
Cliente	% satisfacción del cliente
	Nro. clientes nuevos
Procesos Internos	% entrega oportuna de productos
	% productos con errores
Aprendizaje y Crecimiento	% satisfacción del personal
	% habilidades estratégicas de las que dispone el personal

Aunque la aplicación del Cuadro de Mando Integral no es objeto de estudio de este trabajo, es importante destacar que su uso por parte de la gerencia, le permitirá identificar procesos, proporcionar recursos necesarios, establecer metas, a través de la toma de decisiones preventivas y no reactivas, en el momento adecuado.

De acuerdo a lo expuesto, se logró con el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado, formular un Modelo de Control de Gestión para la

Gerencia de Internet de un diario impreso, que le permitirá obtener ventajas permanentes en la planificación y control de su gestión.

Recomendaciones

De acuerdo a la investigación y los resultados obtenidos durante la implementación de este Trabajo Especial de Grado, se destacan las siguientes recomendaciones:

- Será importante que la organización, independientemente de la adopción o no de este Modelo de Control de Gestión, defina y divulgue claramente la visión, misión y objetivos estratégicos que persigue.
- En caso de usar el Modelo de Control de Gestión propuesto, deberá ser adoptado por la directiva como una política, para evitar el desuso del mismo.
- Se deberá iniciar períodos de formación, sensibilización y capacitación del personal sobre el uso de Modelo de Control de Gestión, como herramienta de evaluación de desempeño.
- La Gerencia de Internet, deberá evaluar, ajustar e implementar el Modelo de Control de Gestión según el plan de actividades que llevará a cabo, orientado a la satisfacción del usuario, mejoras de procesos y cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Será necesario que todo el personal conozca y se involucre en el Modelo de Control de Gestión, para superar cualquier inconveniente con medidas correctivas y preventivas; asegurando el éxito e implementación del modelo.
- Este trabajo solo ha considerado a la Gerencia de Internet. Se recomienda replicar este proyecto en el resto de las gerencias, con el

fin de alinear los esfuerzos en cumplir los objetivos estratégicos respecto a los de la organización.

- El Cuadro de Mando Integral como el propuesto puede ser utilizado en proyectos similares al caso estudiado.

Referencias

- Anex M, A. (2008). ¿Por qué fracasan los proyectos en las organizaciones?. *Revista de Tecnologías de Información para la Gerencia* [Revista en línea], Disponible en:
www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?sec=7&num=390&mag=1&wmag=85
[Consulta: 2011, Diciembre 13]
- Barrera, T., Borja, S., Barrera, J. (2011). Metodología de implementación del GTI. *SISTEMAS* [Revista en línea], 118. Disponible:
www.acis.org.co/fileadmin/Revista_118/Tres.pdf [Consulta: 2011, Diciembre 09]
- Díaz, R., Eleazar. (1987). La información internacional en Venezuela 1808-1985: desde la Gaceta de Caracas hasta nuestros días. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela.
- Fuguet, A. (2011). La comunicación participativa mejora los procesos de toma de decisiones. *BUSINESS*, 317, 80-81.
- González, H. (2009). Ataque frontal a la inseguridad de la información. *ITMANAGER Gerencia Estratégica de Tecnología*, 10 (80), 48-50.
- ISACA (2011). COBIT [Página web en línea]. Disponible en:
<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/Downloads.aspx>
[Consulta: 2011, Diciembre 10]
- ITILV3 (2011). Evaluación [Página web en línea]. Disponible en:
itilv3.osiatis.es/transicion_servicios_TI/evaluacion.php [Consulta: 2011, Diciembre 10]
- ITSFM (2010). Comparando las cualificaciones de ITIL, COBIT e ISO 20000. *SERVICE TALK* [Revista en línea]. Disponible en:
www.itsmf.es/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=751&Itemid=177 [Consulta: 2011, Noviembre 30]
- Kaplan, R., Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral. Barcelona, España. Gestión 2000.
- Vogel, M. (2010). Presentación de indicadores [Página web en línea]. Disponible en: www.tablero-decomando.com/blog/?p=812 [Consulta: 2011, Mayo 20]

Anexos

Anexo 1: Encuesta a Jefes y Gerente de la Gerencia de Internet.

ENCUESTA

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta que forma parte del trabajo de investigación: **Propuesta de Modelo de Control de Gestión para la Gerencia de Internet de un diario impreso.**

Esta encuesta requiere sólo unos 15 minutos de su tiempo. Sus respuestas serán totalmente anónimas y de carácter confidencial. Los resultados serán utilizados para los fines de la investigación.

Cargo: _____

Marque con una X o complete la pregunta, según sea el caso

1. ¿Conoce usted la misión de la organización donde labora? En caso afirmativo, por favor, enúnciela y mencione de que fuente (documento, página web, folleto, cartelera institucional) la tomó: _____ _____	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2. ¿Conoce usted la visión de la organización donde labora? En caso afirmativo, por favor, enúnciela y mencione de que fuente (documento, página web, folleto, cartelera institucional) la tomó: _____ _____	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

<p>3. ¿Conoce usted los objetivos de la organización donde labora? En caso afirmativo, mencione de los cuales tiene conocimiento y mencione de que fuente (documento, página web, folleto, cartelera institucional) la tomó:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
<p>4. ¿Cree usted que existe una relación entre los objetivos de la organización y cada una de las gerencias que la conforman? En caso afirmativo, mencione sus razones:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
<p>5. ¿Usted está al tanto de los objetivos de la gerencia y/o unidad que representa? En caso afirmativo, mencione aquellos de los cuales tiene conocimiento:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
<p>6. ¿Conoce usted de alguna herramienta de control de gestión? En caso afirmativo, mencione aquellas de los cuales tiene conocimiento:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
<p>7. ¿Tiene usted conocimiento del Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control de gestión?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>

<p>8. Tomando en cuenta que el Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), se enfoca en cuatro perspectivas: (a) proceso interno, (b) aprendizaje y crecimiento, (c) financiera y (d) cliente. ¿Considera usted conveniente implementarlo para el control de gestión de la gerencia y la organización? Ordene las cuatro perspectivas, según su criterio:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
<p>9. ¿Conoce usted lo que es un indicador de gestión? De ser positiva su respuesta, defina lo que a su criterio es un indicador de gestión:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
<p>10. ¿Aplica algunos indicadores o alguna forma de medición para conocer y evaluar la perspectiva financiera de la gerencia y/o unidad que representa? En caso afirmativo, mencione los indicadores que emplea:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
<p>11. ¿Aplica algunos indicadores o alguna forma de medición para conocer y evaluar la perspectiva del cliente de la gerencia y/o unidad que representa? En caso afirmativo, mencione los indicadores que emplea:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>

<p>12. ¿Aplica algunos indicadores o alguna forma de medición para conocer y evaluar la perspectiva del proceso interno de la gerencia y/o unidad que representa? En caso afirmativo, mencione los indicadores que emplea:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
<p>13. ¿Aplica algunos indicadores o alguna forma de medición para conocer y evaluar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la gerencia y/o unidad que representa? En caso afirmativo, mencione los indicadores que emplea:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
<p>14. ¿Considera usted que éstos indicadores son suficientes para evaluar la gestión de la gerencia y/o unidad que representa? ¿Qué aspectos desearía usted medir para hacer seguimiento al desempeño de las funciones y procesos que están bajo su responsabilidad?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>