



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA  
ESTRATEGICA PARA LA EFECTIVIDAD  
DE LA GESTION UNIVERSITARIA**

Autora: Econ.Olimar Guevara

Campus Bárbula, junio de 2017

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA  
ESTRATEGICA PARA LA EFECTIVIDAD  
DE LA GESTION UNIVERSITARIA**

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la  
Universidad de Carabobo, para optar al título de Especialista en Gerencia Pública

Autora: Econ. Olimar Guevara

Tutor: Prof. Hilarión Vegas

Campus Bárbula, junio de 2017

1903/17



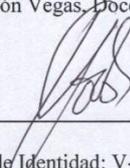
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA  
PARA LA EFECTIVIDAD DE LA GESTION UNIVERSITARIA

Aceptada la Tutoría del presente trabajo según las condiciones de la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo por el Dr. Hilarión Vegas, Docente de la Universidad de Carabobo.

Firma: 

Cedula de Identidad: V- 6.424.671

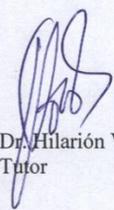
Bárbula, Febrero de 2017

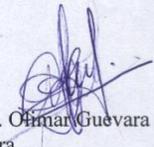
## INFORME DE ACTIVIDADES

Valencia, 13/02/17

INFORME DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA INVESTIGACION	
CAPITULO I	Selección del tema, definición de objetivos, Revisión de líneas de investigación, selección y búsqueda de bibliografía recomendada por el tutor.
CAPITULO II	Selección y búsqueda de antecedentes, interpretación y vinculación de los mismos al problema, revisión de bibliografía sugerida por el tutor
CAPITULO III	Diseño de la metodología e instrumentos de recolección de data bajo supervisión y sugerencias del tutor.
CAPITULO IV	Análisis e interpretación de resultados, bajo la supervisión del tutor
CAPITULO V	Diseño de la propuesta

Las actividades descritas permitieron la culminación de la investigación titulada "CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA LA EFECTIVIDAD DE LA GESTION UNIVERSITARIA"

  
Dr. Hilarión Vegas  
Tutor

  
Econ. Ofimar Guevara  
Autora



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

### VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros, miembros del jurado designado por la comisión coordinadora de la "ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PUBLICA" de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, para la evaluación del trabajo de grado mencionado: "CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA LA EFECTIVIDAD DE LA GESTION UNIVERSITARIA" presentado por la Econ. Olimar Guevara, titular de la cedula de identidad N° 10.798.804, acordamos que dicha investigación, cumple los requerimientos de forma y fondo para optar por el título de "ESPECIALISTA EN GERENCIA PUBLICA", consideramos que el mismo reúne los requisitos para ser calificado como:

Aprobado

Apellidos y Nombres

González Minam  
Quijada Martín José  
Trejo Chirinos, Tahir

Firma

[Firma]  
[Firma]  
[Firma]

Valencia, Junio 2017

## **DEDICATORIA**

*A Dios Todopoderoso, fuente inagotable de sabiduría, paz y fortaleza, quien me lleva de su mano cada día, y me ha permitido vencer los obstáculos, para culminar con éxito este gran reto, gracias Padre mío.*

*A mis hijos amados, quienes sin saberlo me motivan a alcanzar retos, y demostrarles que mediante el estudio y la capacitación aprendemos a direccionar nuestra vida, dejando huellas por donde pasamos.*

## RECONOCIMIENTOS

Al Dr. Hilarión Vegas, por su dedicación y sapiencia en el transcurso de esta investigación, cuyas recomendaciones se convirtieron en factor de motivación, dejando enseñanzas orientadas a la culminación de las metas que emprendemos, para obtener el éxito a nivel profesional, la admiración y respeto de las personas que forman nuestro entorno.

A personas especiales que Dios puso en mi camino de quienes recibí orientación y apoyo como el Lic. Edgar Martínez, las profesoras Miriam González, Juliet González y Thais Trejo, siéntanse parte de este logro.

A mi familia, gracias por estar pendiente y apoyarme siempre,

*A todos gracias.*

## ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA .....	vi
RECONOCIMIENTOS.....	vii
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación de la Investigación.....	14
<b>CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	16
Bases Teóricas.....	26
La Planificación.....	26
Planificación Estratégica.....	30
Cuadro de Mando Integral.....	35
Gestión Pública.....	49
Base Legal.....	53
Operacionalización de Variables.....	58
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	59
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	60
Análisis y Procesamiento de la Información.....	62

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Análisis e interpretación de los resultados 64

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones 87

Recomendaciones 90

Desarrollo de la propuesta 91

**REFERENCIAS** 100

## **ANEXOS**

Cuestionario 106



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



Línea de Investigación: Desarrollo Técnico de la Gerencia en el Sector Público,  
y Cómo afecta su Eficiencia y Eficacia.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA  
ESTRATEGICA PARA LA EFECTIVIDAD DE LA GESTION  
UNIVERSITARIA**

**Autora:** Econ. Olimar Guevara

**Tutor:** Prof. Hilarión Vegas

**Fecha:** Junio de 2017

**RESUMEN**

La presente investigación tiene por objeto proponer el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria, como una vía para mejorar los procedimientos, estrategias y resultados, incrementando los niveles de productividad laboral, fortaleciendo los valores corporativos, y por ende la adopción de un nuevo estilo de gerencia que logre responder a los cambios del entorno, y enfrentar los problemas que ha venido experimentando la Dirección de Planificación y Presupuesto, en cuanto al procesamiento de información de forma oportuna y veraz, para llevar a cabo los procesos de formulación, planificación y ejecución presupuestaria, lo cual incide directamente sobre el desempeño de la gestión. Se desarrolla mediante una investigación Aplicada de Campo, al proponer un modelo viable que permita solucionar los problemas mencionados anteriormente. El diseño es de campo, recabando los datos de manera directa en los departamentos de planificación y presupuesto de las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo, bajo un enfoque descriptivo, permitiendo aplicar la técnica de observación directa- entrevista y se utilizó como instrumento el cuestionario. El análisis de los resultados permitió concluir que es posible y viable aplicar la metodología propuesta por el cuadro de mando integral, en atención al desarrollo de las cuatro perspectivas (financiera-legal, procesos internos, clientes (internos y externos), aprendizaje y crecimiento), a fin de integrar los fundamentos estratégicos (Estado-Institución), con los objetivos de la institución, crear una cultura de medición y control sobre los procesos claves, para corregir oportunamente desviaciones indeseadas respecto a las metas y objetivos trazados, garantizando así la efectividad de la gestión en la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Universidad de Carabobo.

**Palabras Claves:** Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Efectividad, Gestión.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



Línea de Investigación: Desarrollo Técnico de la Gerencia en el Sector Público,  
y Cómo afecta su Eficiencia y Eficacia.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA  
ESTRATEGICA PARA LA EFECTIVIDAD DE LA GESTION  
UNIVERSITARIA**

**Autora:** Olimar Guevara

**Tutor:** Hilarión Vegas

**Fecha:** February 2017

**ABSTRACT**

The present investigation has for object propose the balanced scorecard as a strategic tool for the effectiveness of the university management, as a way to improve procedures, strategies and results, increasing levels of labor productivity, strengthening corporate values, and therefore the adoption of a new style of management that can respond to changes in the environment, and address the problems that have The Planning and Budget Division, as for the processing of information of opportune and veracious form, to carry out the processes of formulation, planning and budgetary execution, which affects directly on the performance of the management. It develops by means of an Applied investigation of Field, when proposes a viable model who allows to solve the problems mentioned previously. The design is field, collecting the data directly in the departments of planning and budget of the administrative units deconcentrated of the University of Carabobo, under a descriptive approach, allowing the direct observation-interview technique to be applied and the questionnaire was used as instrument. The analysis of the results allowed to conclude that it is possible and feasible to apply the methodology proposed by the balance scorecard, In attention to development of four perspectives (Financial-legal, internal processes, clients (internal and external), learning and growth), in order to integrate the strategic foundations (State-Institution), with the objectives of the institution, create a culture of measurement and control over key processes, to correct opportunely unwanted diversions with respect to the goals and objectives, guaranteeing the effectiveness of the management In the Planning and Budget Division of the University of Carabobo.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategy, Effectiveness, Management.

## **INTRODUCCIÓN**

Los nuevos enfoques en la gestión pública se orientan al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones, con orientación al logro de resultados de una manera eficaz, eficiente y transparente, vinculando los objetivos y metas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, mediante la optimización de los recursos públicos de forma racional. Para lo cual se deben adoptar un conjunto de principios en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan mejorar continuamente los procesos.

Para garantizar estos fines es necesario establecer un proceso previo que cuantifique y determine los recursos en función de los compromisos asumidos, conocido como el proceso de formulación y planificación presupuestaria, reconocer la importancia del proceso de planificación para los organismos públicos es vital para garantizar el buen uso de los recursos asignados. La planificación se presenta como un proceso mediante el cual pueden establecerse metas y cursos de acción adecuados para alcanzarlas. Es por lo tanto un factor clave en el éxito o fracaso de una organización.

Las características que determinan el escenario de desempeño de las instituciones públicas, donde los recursos son cada día más escasos, y la búsqueda de la excelencia motiva la adopción de estrategias innovadoras hacia un nuevo estilo de gerencia que cumpla los criterios de calidad, economía, eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones, permitiendo adecuar herramientas exitosas de la administración privada al sector público, surge la idea de combinar la teoría de la planificación estratégica y la metodología del cuadro de mando integral, como herramientas estratégicas para el logro de la efectividad de la gestión universitaria, y superar los

problemas e inconvenientes experimentados en la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Universidad de Carabobo. Una de las mayores dificultades se centra en obtener oportunamente la información. Algunas dependencias suelen enviar información con mucho tiempo de retardo y en ocasiones contiene errores u omisiones producto de no acatar los lineamientos, formatos y metodologías sugeridas para su elaboración, lo que deriva en la devolución de la misma retardando y comprometiendo el proceso.

En este sentido se plantea como Objetivo General: Proponer el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria. Para dar cumplimiento al mismo, el estudio se estructura en cinco capítulos a saber:

Capítulo I: Se contempla el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.

Capítulo II: Corresponde al marco teórico, antecedentes, bases teóricas, Bases Legales, Cuadro de Operacionalización de variables.

Capítulo III: Este se refiere al tipo y diseño de la investigación, Nivel de Investigación, Técnicas e instrumentos de recolección de información, Población y Muestra.

Capítulo IV: Se contemplan los análisis correspondientes a los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, representados con gráficos de distribución de frecuencias para cada ítem.

Capítulo V: Corresponde a las recomendaciones y las conclusiones. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Planteamiento del Problema**

Los cambios que han surgido de manera acelerada a nivel mundial han generado un imperante proceso de modernización dentro de la gerencia pública, lo cual ha conllevado ha implementar mecanismos de gestión, convirtiendo a la administración pública en un instrumento de servicio para la sociedad cuyas condiciones de transparencia, disciplina y control deben ser su prioridad, a fin de lograr una mejor eficiencia y eficacia en cuanto a su capacidad de respuesta.

Dentro de este marco de acción el rol que desempeña la administración pública en la actualidad, impone retos en cuanto a la capacidad del Estado para garantizar niveles de desarrollo, prosperidad, equidad, profesionalización de la gestión, inclusión de nuevas tecnologías, entre otros factores, hacia el fortalecimiento de su estructura, permitiendo el cumplimiento de sus funciones como garante de la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Como punto de referencia a estas consideraciones se señala lo citado en el preámbulo de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI. Haciendo énfasis en que los Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades, aprendiendo de los errores y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las administraciones públicas iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades. Reconociendo así el papel del Estado como instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país.

Según estos señalamientos se infiere que los Estados deben asumir un nuevo enfoque de gestión pública, que los impulse a fortalecer las capacidades de sus instituciones, con orientación al logro de resultados de una manera eficaz, eficiente y transparente, vinculando así su gestión con el logro de objetivos, metas y estándares orientados a satisfacer necesidades y expectativas de los ciudadanos, optimizando los recursos públicos de forma racional.

Este esfuerzo conlleva la adopción de un conjunto de principios en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan mejorar continuamente los procesos; dentro de su contexto el funcionamiento efectivo del sistema depende del control adecuado que establezca correspondencia entre recursos asignados y compromisos asumidos, así como el cumplimiento oportuno de metas y objetivos.

La administración pública venezolana también conocida como sector público, representa el principal instrumento de gobierno para quienes dirigen el Estado, en palabras de Charles citado por Vegas (2009), la administración pública es el conjunto de órganos determinados dentro de las leyes para llevar a cabo las actividades del Estado, cuya meta fundamental es elevar en forma constante el bienestar y calidad de vida de la población.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), queda establecido el escenario de desempeño de la administración pública, expresado en el artículo 141, el cual reza en parte de su composición “La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública...”

Los principios constitucionales anteriormente mencionados denotan la importancia que reviste la administración pública como instrumento del Estado para cumplir su rol social y garantizar el bienestar de los ciudadanos, al mismo tiempo revela el carácter legal que debe seguir todo órgano público en cumplimiento a las leyes.

El basamento legal que determina el ámbito de acción en la administración pública, pone de manifiesto orientación al logro y uso racional de recursos; estableciendo correspondencia entre la asignación presupuestaria solicitada y los compromisos asumidos. Es decir, prepara el camino hacia la concepción de una planificación que precede a la acción, asegurando el cumplimiento de actividades bajo los principios de eficiencia y eficacia.

En este punto se considera necesario hacer una reflexión sobre dos connotaciones de un mismo concepto, es el relativo al término “Eficiencia” y “Eficacia”, en el ámbito público y privado. Se entiende desde el punto de vista de la administración pública que la administración será eficiente cuando logre las metas con los recursos (humanos, materiales y financieros), asignados según las necesidades, y será eficaz en la medida que cumpla los objetivos en el grado planificado. El objeto es maximizar el bienestar social.

Por otro lado, desde el punto de vista de la administración privada ser eficientes se relaciona con el grado de aprovechamiento de los recursos, en este sentido se deben dirigir los esfuerzos en producir más con el mínimo de recursos posible, y así incrementar los márgenes de ganancia, la eficacia se asocia igualmente al cumplimiento de lo planificado, pero el objeto de la organización se centra en incrementar beneficios económicos.

Esta situación se convierte en una de las grandes diferencias entre la administración pública y la administración de empresas dentro del sector privado. Por norma legal dentro del sector público, sólo se es eficaz y eficiente cuando se logran cumplir metas con los recursos solicitados, cualquier desviación que pueda arrojar un indicador de eficacia o eficiencia, ya sea por encima o por debajo de la meta (en valores físicos ó financieros), será considerado como una situación que pudiera generar sanciones legales, por lo cual debe ser corregido oportunamente. Este aspecto hace de la administración pública un sistema rígido, debido al control establecido en el uso de recursos públicos.

Desde el punto de vista de la administración de empresas privadas, el término “eficiencia” se relaciona con el grado de aprovechamiento de los recursos, así tenemos una relación insumos- productos. En este sentido, los indicadores de eficiencia permitirán encontrar el valor óptimo con el fin de maximizar los beneficios económicos que derivan de las ventas de los productos. Obviamente la atención se concentra en encontrar el punto donde se logra producir más con menos recursos, de manera de lograr reducir costos y maximizar ganancias. Esta concepción le da al término un carácter dinámico nada estático en comparación al sector público.

En teoría ciertos autores señalan que ambas administraciones (pública y privada), en esencia no son tan distintas como para establecer diferentes metodologías, el hecho que tengan fines opuestos (bienestar social- beneficio económico), no limita los mecanismos, técnicas y procedimientos en su desarrollo. Partiendo de la concepción de administración como una actividad esencialmente humana que requiere la aplicación de recursos y medios para la obtención de resultados y fines, tal como lo refiere Brewer C. citado por Vegas H. (2009); y por otra parte Jiménez Nieto (1978), la definió como “el tomar decisiones de adecuación de medios a fines (insumos-productos), son criterios condicionantes de eficiencia institucional en el seno de una organización enmarcada normativamente”.

Retomando las características de la administración pública venezolana, y en atención a la Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), en los artículos 19 y 20 de donde se evidencia la importancia de establecer un proceso previo a la asignación de recursos para estos organismos, conocido como el proceso de formulación y planificación presupuestaria, y de esta manera poder expresar lo que se desea hacer y cuantificar los recursos para llevarlo a cabo.

Lo antes expuesto define el funcionamiento de la administración pública venezolana, permitiendo reconocer la importancia del proceso de planificación para los organismos públicos, igualmente este marco jurídico estipula claramente como la obtención de recursos dependerá directamente de las necesidades plasmadas en sus metas y objetivos, al mismo tiempo ratifica el criterio de eficiencia que debe emplearse en el uso de los recursos. En

este contexto se van tomando decisiones y acciones que permitan obtener los resultados deseados, caracterizando el estilo de gestión asumido.

Una de las instituciones que conforman el sector público son las universidades públicas, en este sentido es importante reconocer el papel de las mismas, como factor estratégico de inclusión social, solidaridad regional, igualdad de oportunidades. En este contexto y en el ejercicio de su autonomía, deben asumir un claro compromiso social y su responsabilidad como servicio público, promoviendo el desarrollo de la ciencia y la tecnología, al mismo tiempo programas y actividades constructoras de los aspectos humanísticos que apunten a la formación integral del estudiante.

Para que estas instituciones puedan cumplir con su función social, deben desempeñarse con criterios de eficacia, respondiendo adecuadamente a la formación de profesionales y difusión del conocimiento científico; para lo cual se requerirá una planificación que exprese las necesidades humanas, materiales y financieras necesarias para el cumplimiento exitoso de su misión.

Surge entonces un concepto de vital importancia convirtiéndose en la base y principio de todo el sistema, un instrumento metodológico que da forma y sentido a la organización pues en ella se concibe la manera de administrar con eficiencia lo público para alcanzar los resultados deseados, se trata de *“la planificación”*. En este sentido, no podemos hablar del buen desempeño de la administración pública sin hablar del proceso de planificación empleado en el conjunto de órganos que la constituyen, y sirve de vía al Estado para dar respuesta a las necesidades sociales mediante la asignación de recursos de una forma adecuada.

La planificación se presenta como un proceso mediante el cual pueden establecerse metas y cursos de acción adecuados para alcanzarlas. Es por lo tanto un factor clave en el éxito o fracaso de una organización. La planificación del sector universitario se encuentra determinada por lineamientos emitidos por el Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT) en conjunto con el Ministerio del Poder

Popular de Planificación (MPPP), Ministerio del Poder Popular de Economía, Finanzas y Banca Pública (MPPEFBP), la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) y la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), en lo sucesivo se definirán como Entes Rectores.

Se enfoca como una labor de análisis, proyección y formulación de metas generales para lograr que los recursos se asignen de una manera planificada. El área de acción de los procesos presupuestarios universitarios se encuentra determinada por los lineamientos establecidos en la normativa legal de la administración pública y directrices contenidas en el Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019, también conocido como Plan de la Patria.

Hasta ahora el esfuerzo se ha centrado en definir el ámbito de acción de la administración pública dentro de la gestión universitaria, queriendo con esto demostrar la aplicabilidad de técnicas y herramientas gerenciales hacia la solución de problemas en el sector público. El surgimiento de nuevos modelos gerenciales y su puesta en marcha en los distintos escenarios (público–privado), ha contribuido significativamente en mejoras de los procedimientos, estrategias y resultados, incrementando los niveles de productividad laboral, fortaleciendo los valores corporativos, mejorando el clima organizacional, y por ende la adopción de un nuevo estilo de gerencia que logre responder a los cambios del entorno.

La gerencia moderna en busca de nuevas capacidades para obtener éxito competitivo, a empleado una herramienta que ha demostrado su versatilidad en cuanto a la aplicación de su método en distintos escenarios, se trata del Cuadro de Mando Integral, que se ha venido utilizando a partir de los años 90, como un sistema de control del desempeño, un modelo de gestión que vincula la estrategia con las operaciones para el logro de los resultados.

Vinculando los preceptos normativos dentro de los cuales debe desenvolverse la administración pública para garantizar el éxito de su gestión, y la conceptualización de las distintas herramientas que aporta la gerencia moderna para alcanzar los resultados esperados, se toma el Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta para ser aplicada a la medición de la efectividad de la gestión universitaria.

El desarrollo de esta investigación tiene como escenario de estudio la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Universidad de Carabobo, por ser ésta la unidad organizativa administrativa, que realiza funciones de naturaleza técnica y de asesoría en lo referente al presupuesto universitario, la planificación anual, formulación, ejecución y distribución del presupuesto, control de ingresos y gastos. Ésta dependencia recibe lineamientos de los entes rectores, los cuales debe transmitir a todas las dependencias que conforman la Universidad, a fin de obtener información necesaria y lograr consolidar toda la información presupuestaria requerida para cumplir con objetivos institucionales.

El conjunto de normas legales que determinan el ámbito de acción se encuentra enmarcado dentro de los preceptos incluidos en: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014), Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, sobre el Sistema Presupuestario (2014), Reglamento N°1 de la Ley Orgánica De La Administración Financiera del Sector Público (2005), entre otras leyes.

En cuanto a los lineamientos de los entes rectores para el desarrollo de los procesos presupuestarios llevados a cabo en la Dirección, cabe resaltar la vinculación entre los objetivos contenidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (Plan de la Patria 2013-2019), y los objetivos estratégicos contenidos en el Plan Estratégico de la institución, materializados en los planes operativos a través del establecimiento de metas y objetivos que permitan cumplir con su visión-misión.

Así mismo, la metodología e instrucciones básicas que permiten a los responsables de la formulación y ejecución del presupuesto, consolidar toda la información necesaria a estos fines de acuerdo a la técnica de presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas, se realiza de acuerdo a los instructivos emanados de los órganos rectores para cada caso.

En este orden de ideas y en atención al proceso llevado en las dependencias, esta Dirección a identificado algunos problemas que generan retardo en la recolección de información y procesamiento de data solicitada de forma oportuna y veraz, lo cual repercute directamente sobre el éxito de la gestión, ya que no solo es importante lograr metas y objetivos planteados sino que también debemos escoger la mejor manera de llevarlos a cabo, es decir teniendo presente la afirmación que sólo siendo eficientes y eficaces seremos efectivos.

Se observa por parte de la investigadora la existencia de una escasa cultura organizacional basada en los criterios establecidos por el proceso planificador, como instrumento para determinar las necesidades y recursos necesarios para cumplir con los objetivos y metas de la Institución. La situación que atraviesa el país (creciente inflación, escasez, disponibilidad de insumos, regulaciones, entre otras) ha generado un ambiente de indiferencia hacia la adopción de técnicas gerenciales para cuantificar necesidades y recursos.

Se percibe entonces una desmotivación al logro de resultados que induce a una cultura conformista sobre las circunstancias (atender lo urgente y no lo importante). Existen otros elementos condicionantes del comportamiento de los individuos dentro de la Institución, ligados al poco sentido de pertenencia, compromiso, ciudadanía universitaria, ausencia de incentivos laborales que inciden directamente sobre el desempeño de los trabajadores y por ende afectan directamente el cumplimiento oportuno de objetivos institucionales, en función de la formación de profesionales que puedan desenvolverse con excelencia en el área de su competencia y contribuir a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Una de las mayores dificultades se centra en obtener oportunamente la información, ya que un buen número de dependencias (Unidades Administradoras Desconcentradas y Unidades Ejecutoras Locales) de la institución no cumplan con los lapsos establecidos para procesar la información, lo cual puede generar llamados de atención y sanciones de orden legal y administrativa por parte de los entes rectores. Algunas dependencias suelen enviar información con mucho tiempo de retardo y en ocasiones contiene errores u omisiones producto de no acatar los lineamientos, formatos y metodologías sugeridas para su elaboración, lo que deriva en la devolución de la misma retardando y comprometiendo el proceso.

A este particular se suma que la Institución no cuenta con un sistema integral de gestión, acentuando aún más las dificultades que atraviesa la Dirección de Planificación y Presupuesto, impidiendo la directa y rápida comunicación e interacción con las diferentes dependencias que conforman la Universidad, sólo se dispone de una herramienta informática para los diferentes procesos administrativos. Los inconvenientes para la consolidación de la información se agudizan cuando los reportes no reflejan la exactitud de la información cargada por las dependencias, retardando el proceso.

No se dispone de un módulo para realizar solicitud de Modificaciones Presupuestarias de metas de los proyectos y acciones centralizadas, lo cual significa una gran debilidad del Departamento de Planificación ya que esta carencia dificulta grandemente la oportuna rendición de cuentas.

En este orden de ideas y en atención al proceso llevado en las dependencias, esta Dirección a identificado algunos problemas que generan retardo en la recolección de información y procesamiento de data solicitada de forma oportuna y veraz, lo cual repercute directamente sobre el éxito de la gestión, Esta afirmación induce a revisar los procesos llevados a cabo en el departamento de planificación, las estrategias de información y comunicación, asumidos para transmitir lineamientos emitidos por los entes rectores, que deben manifestarse a las diferentes dependencias de la Universidad de Carabobo; identificar los cronogramas de trabajo donde se especifique el lapso de entrega

para cada información según el periodo; adecuación de la estructura de planificación requerida tanto para el nivel central como para las dependencias; entre otros factores necesarios para el buen desarrollo de la gestión.

Es importante señalar que dentro de la información que recurrentemente piden los entes rectores se encuentran data estadística de personal docente, administrativo y obrero, matrícula, nuevos inscritos, egresados y programas de formación de pregrado y postgrado; anteproyecto y proyecto presupuestario Plan Operativo Anual (POA), rendición de cuentas a través de las ejecuciones físicas y financieras trimestrales, así como data relativa a variables claves para cada uno de los proyectos y acciones centralizadas que estructuran el POA.

Este escenario sienta las bases para el desarrollo de esta investigación, permitiendo analizar las condiciones a través de las cuales se lleva a cabo el proceso de planificación, asumiendo como herramienta estratégica el cuadro de mando integral, pues éste traduce estrategia y misión organizacional en un amplio conjunto de medidas tendentes a proporcionar la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición permitiendo aplicar acciones según se amerite.

En este contexto, la idea central de la investigación se enfoca en las siguientes interrogantes: ¿Qué estrategias deben implementarse para la incorporación del cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria? ¿Qué aspectos deben reformarse para el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el proceso de planificación? ¿Es posible la determinación de factores que dinamicen el logro de los objetivos y metas de la Dirección Central de Planificación y Presupuesto de la Universidad de Carabobo? ¿Puede lograrse la efectividad de la gestión mediante el uso del cuadro de mando?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los lineamientos estratégicos que determinan el proceso de planificación de la Universidad de Carabobo.
2. Describir el proceso de planificación desarrollado por la Dirección de Planificación y Presupuesto.
3. Determinar los principales factores que dinamizan el alcance de los objetivos y metas de la Dirección.
4. Diseñar el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión en la Universidad de Carabobo.

### **Justificación**

Los nuevos retos que enfrentan las universidades públicas, demanda la implementación de los enfoques de gestión con mayor amplitud y mejor coherencia que permitan iluminar el camino a seguir por estas instituciones. Una herramienta por excelencia lo representa la Planificación Estratégica, principalmente porque permite definir su visión, misión y lineamientos que luego se traducen de manera específica a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) en objetivos concretos y claros que pueden monitorearse para evaluar el alcance y logro de dichas metas.

La investigación permitirá analizar el proceso de planificación llevado a cabo en la Universidad de Carabobo, tomando como referencia la Dirección de Planificación y Presupuesto de esta casa de estudios, al mismo tiempo determinar los factores que limitan

ó obstaculizan su correcto funcionamiento, con la intención de proponer estrategias tendentes a corregir las situaciones indeseadas y por ende orientar la gestión al cumplimiento eficaz y eficiente de sus metas y objetivos.

Se sitúa dentro de la línea de investigación definida como: Desarrollo técnico de la gerencia en el sector público, y como afecta su eficiencia y eficacia. Al mismo tiempo se corresponde con lo relativo a la efectividad, eficiencia y eficacia en el sector público, alcanzable entre otras cosas, con la inclusión de la planificación como herramienta idónea a los fines de la reducción de riesgos para la toma de decisiones. El análisis planteado permitirá mediante la aplicación del cuadro de mando integral, identificar los lineamientos estratégicos de la gestión en la Universidad de Carabobo, y conocer el escenario sobre el que se desarrolla el proceso de planificación actual.

Este aspecto constituye uno de los objetivos de ésta investigación, se espera determinar los factores que obstaculizan este proceso, y así establecer las estrategias adecuadas según sea el caso. Al mismo tiempo, se aspira suministrar un instrumento a la Dirección de Planificación y Presupuesto, que oriente la gestión, garantizando el éxito en cada una de las áreas que conforman la Institución, mediante la medición de sus procesos claves, permitiendo la corrección de la situación y oportuna toma de decisiones.

Su implementación permitirá detectar las posibles fallas originadas por desconocimiento de procesos pertinentes; desvinculación entre la planificación anual y la rendición de cuentas, identificación de funciones medulares para cada unidad organizativa de la Universidad; medición de logros y objetivos; nivel de alcance hacia la comunidad intra y extrauniversitaria. Demostrando con ello que al identificar debilidades para cada área de la gestión académica, se deben tomar medidas adecuada y oportunamente, garantizando la optimización de procesos operativos de acuerdo al marco jurídico de desempeño para los órganos de la administración pública, al mismo tiempo se cumple con la efectiva realización de la misión institucional, dando respuesta acertada al compromiso asumido como institución de educación superior.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Una vez presentado el planteamiento del problema, estructurado los objetivos en los cuales se desarrolla la investigación así como su justificación; es necesario ubicarla en un contexto teórico conceptual. Con base a esto, se presentan a continuación algunas investigaciones que incluyen aspectos que sirven de enlace y de referentes para este estudio que constituyen los antecedentes de la investigación, relacionados con el problema planteado. Posteriormente, se consideran los principales enfoques teóricos que sustentan la investigación, analizándolas y relacionándolas con el tema de estudio. Seguidamente, se ponen de manifiesto las bases legales y la definición de términos básicos.

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

Los cambios que ha generado el acelerado proceso de modernización, plantea grandes retos para las organizaciones tanto del sector público como del privado, la complejidad de los cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos que se presentan en las organizaciones en la actualidad, demandan herramientas gerenciales que den respuestas a las necesidades, para poder tomar decisiones acertadas aprovechando las oportunidades del entorno. Por ello la gerencia debe orientarse hacia el logro de los objetivos, transmitiendo la misión, visión y estrategias de la organización hacia la consolidación del plan institucional. Conocer la importancia que conlleva el proceso de planificación es fundamental para estos fines. En este sentido, las herramientas de la teoría de la planificación y el cuadro de mando integral se han planteado como una alternativa para la solución de los problemas en el alcance de las metas institucionales.

La teoría tradicional en materia de planificación se ve enriquecida por los aportes que desde 1992 han realizado Robert Kaplan y David Norton, en sus diferentes obras con la implementación de la técnica The Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollando un modelo de gestión que vincula la estrategia con las operaciones para el logro de los resultados. La revisión de los antecedentes de esta investigación, busca resaltar la importancia que tiene para una organización la adopción de técnicas gerenciales en materia de planificación y su incidencia en la efectividad de la gestión, utilizando como herramienta estratégica El Cuadro de Mando Integral (CMI), con base a estos principios se describen las siguientes investigaciones:

Pino (2015), en su trabajo titulado: **“Propuesta de un modelo de control de gestión para la dirección de obras hidráulicas perteneciente al Ministerio de Obras Publicas”**, presentado ante el área de Postgrado Economía y Negocios de la Universidad de Chile, para optar al título de Magister en Control de Gestión, cuyo objetivo se centró en proponer una herramienta que articule el proceso de planeación estratégica y alineamiento organizacional de la Dirección de Obras Hidráulicas en el ámbito de la infraestructura hídrica.

En este sentido el autor propone la aplicación de un modelo de control de gestión, mediante un sistema de gestión de seis etapas que avanzan en ciclo continuo de formulación, ejecución y aprendizaje, con el objeto de integrar la planificación de estrategia y la ejecución operacional, y así lograr alcanzar una ejecución de excelencia sobre los procesos.

El modelo considera en su primera etapa tres componentes principales; la primera, plantea la formulación estratégica de una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), la segunda, considera el desarrollo de la estrategia de la (UEN), a través de los factores de análisis, tales como: la formulación del modelo de negocio, el mapa estratégico de

la (UEN), un tablero de gestión (proceso de cascada) y un cuadro de mando integral. La tercera, declara el alineamiento organizacional, a través del desarrollo de un esquema de incentivos.

Señala el autor que con la aplicación de este modelo, se busca contribuir con un referente metodológico que fortalezca el seguimiento y control de políticas de mejoramiento de la competitividad de la Dirección de Obras Hidráulicas, a partir de la identificación de una estrategia nacional que integre contribuciones regionales y el aporte de los clientes. En tal sentido, se espera mejorar el alineamiento de actores y recursos en torno a la mantención de la infraestructura hidráulica, además de optimizar su implementación mejorando las herramientas de medición de avances y resultados actualmente existentes. Finalmente, busca mejorar los estándares de los productos y los resultados regionales, mediante parámetros de gestión reconocidos como estratégicos.

Dentro de las conclusiones aportadas por el autor destaca que la aplicación del modelo, constituye una herramienta que permite apoyar y articular la planificación estratégica y la ejecución operacional en el ámbito de la infraestructura hidráulica, por lo cual manifiesta que el modelo propuesto será presentado para su utilización en el proceso de formulación presupuestaria 2016. Otro aspecto importante dentro de las conclusiones señala el papel del liderazgo como pilar fundamental para la implementación y ejecución de la estrategia, en tal sentido, señala es necesario profundizar en la importancia en el nivel de compromiso, la cohesión de los equipos, en sus competencias y en su capacidad para orientar y movilizar a éstos en la ejecución de la estrategia.

Al mismo tiempo el estudio permitió diagnosticar que no se aprecia un desarrollo en el proceso de alineamiento de la organización en las áreas de apoyo y de las personas, tanto a nivel de la comprensión de las prioridades estratégicas como en el

desconocimiento del desarrollo esperado de éstas. En términos de la planificación de las operaciones, se deben mejorar los procesos de gestión estratégica, a fin de que puedan ser entendidos y monitoreados, enfocándose en incrementar el desempeño.

El aporte más significativo de este trabajo radica en la importancia que tiene el proceso de planificación estratégica como mecanismo de alineación entre el nivel estratégico y el operativo para mejorar los procesos, junto al cuadro de mando integral como instrumento de gestión permitiendo la construcción y formulación del modelo de negocio, el mapa estratégico de la (UEN), un tablero de gestión y el alineamiento organizacional, a través del desarrollo de un esquema de incentivos. Podemos observar como el uso de ambas herramientas (planificación estratégica-cuadro de mando integral) nos permite identificar los aspectos estratégicos, operativos, detectar las debilidades y tomar las mejores decisiones para incrementar la efectividad organizacional.

Colina (2014), en su trabajo de investigación titulado: **“Modelo de gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la perspectiva de cuadro de mando integral (CMI). Caso de estudio: gerencia corporativa de finanzas de la industria petroquímica de Venezuela, S.A;** presentado ante el área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresa mención: Finanzas. Plantea como objeto central de la investigación desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la perspectiva del cuadro de mando integral (CMI), caso específico de estudio la gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A, basándose en el hecho de que las empresas públicas, se ven afectadas por los cambios del entorno, por ello deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión, con miras a fundamentar la toma de decisiones e implementar acciones correctivas que le permitan optimizar los resultados en general, y promover la transparencia en la rendición de cuentas.

Como resultados la autora concluye que a pesar de utilizar indicadores financieros, estos son muy básicos, lo que imposibilita una adecuada evaluación y control de la gestión con miras a lograr su mejoramiento continuo, impidiendo el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Por lo cual el BalancedScorecard o Cuadro de Mando Integral, como propuesta es un sistema de gestión que se perfila como una herramienta que optimiza la gestión empresarial.

La investigación demuestra la importancia de contar con herramientas de gestión, como el cuadro de mando integral en el ámbito público permitiendo el desarrollo de un modelo estratégico, que permitan la optimización y aportes factibles aplicables para dicha organización.

Menzel (2014), en su trabajo titulado: **“Diseño de un cuadro de mando integral para la administración municipal de la comuna de recoleta”**, presentado ante el departamento de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, cuyo objetivo consistió en diseñar un Cuadro de Mando Integral, que apoye el seguimiento y logro de objetivos estratégicos definidos por la Administración Municipal de la Municipalidad de Recoleta.

La autora señala la importancia de adaptación del modelo CMI a las organizaciones gubernamentales, así como el uso del análisis PEST para elaborar la matriz de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del municipio. El trabajo inicia con el análisis y diagnóstico de las necesidades de desarrollo de la comuna así como de las capacidades del municipio. Posteriormente, en función de dicho análisis y diagnóstico, redefine la misión y visión institucional e identifica las prioridades y principales lineamientos de trabajo de la nueva administración. Finalmente construye objetivos estratégicos para cada perspectiva y propone indicadores para medir el grado de cumplimiento, logrando la definición de las condiciones y recursos

necesarios, así como recomendaciones para su futura implementación. En base a estos señalamientos se fundamenta el estudio en curso, ya que la aplicación del CMI a organizaciones públicas para mejorar su funcionamiento a través del uso de un sistema de indicadores construidos en función de las necesidades particulares de la organización es uno de los aspectos claves del estudio.

Álvarez (2014), en su investigación titulada: “**Propuesta de herramienta de planificación estratégica para la gerencia de educación de fundación minera escondida**”, presentada ante el área de postgrado economía y negocios de la Universidad de Chile para optar al título de Magister en Control de Gestión, cuyo propósito se centró en diseñar y proponer una herramienta de control de gestión, que apoye la planificación estratégica para la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida, utilizando para ello el Cuadro de Mando Integral.

El autor señala el uso de la planificación estratégica como una herramienta que le permite anticiparse tanto para aprovechar las oportunidades que se le presentan, como para enfrentar posibles consecuencias de condiciones o cambios adversos, al mismo tiempo enfatiza las bondades de la aplicación del cuadro de mando integral como mecanismo ideal para ayudar a la organización a alinear múltiples unidades organizacionales para la creación de valor.

Dentro de las conclusiones señaladas se menciona la planificación estratégica y el cuadro de mando integral como herramientas que permitieron apoyar la gestión de la Gerencia de Educación logrando obtener resultados tan importantes como la realización de declaraciones estratégicas misión, la visión y los valores de la Gerencia de Educación, hasta ahora inexistentes; la realización de un análisis estratégico (inter-externo). Igualmente se propuso un Cuadro de Mando Integral, a partir del mapa estratégico planteado. Este CMI estuvo orientado a desarrollar indicadores que permitieron, además de apoyar el control estratégico, clarificar y traducir la visión y

la estrategia en un conjunto de metas e índices, para ser comunicados a todos los estamentos de la organización.

En ese orden de ideas con la aplicación de la investigación el autor señala que es factible que la herramienta propuesta pueda ser extendida a éstas y al resto de la organización aprovechando las ventajas de su metodología.

Los cambios experimentados en la organización como consecuencia de la aplicación de la planificación estratégica y el cuadro de mando integral, hacia la mejora de sus procesos para lograr una mayor efectividad en la gerencia de educación de la fundación minera escondida, se constituyen en un recurso valioso como antecedente de la presentación investigación, dada la relación que tienen los instrumentos de gestión aplicados.

Sequera (2011), en su investigación: **“Análisis de los factores determinantes en la aplicabilidad del cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión, en la Dirección de Renta Municipal de las Alcaldías de la zona metropolitana del Estado Yaracuy”**, presentada ante la coordinación de estudios de postgrado, de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, para optar al título de Magister Scientiarum en el programa de contaduría mención: Costos. Señala el autor que actualmente las organizaciones requieren visualizar su gestión de manera sistémica y las instituciones públicas no se escapan a esta realidad; constituyendo la motivación principal para el desarrollo de la investigación, el análisis de los factores determinantes en la aplicabilidad del cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión, en la Dirección de Renta Municipal de las Alcaldías de la zona metropolitana del Estado Yaracuy.

Una vez realizado el estudio, el autor señala que en las direcciones de renta de la alcaldía se dan algunas circunstancias que propician la aplicación de un cuadro de

mando integral (CMI); que les permita un sistema de gestión equilibrado que utilice tanto medidas financieras como no financieras; que logre traducir la visión , misión y estrategia de las direcciones en un conjunto coherente de indicadores de actuación, que les permitirá medir la gestión de la organización cuya economía está basada en el conocimiento y potencialidades para satisfacer de forma clara las expectativas de los usuarios. Concluye el autor que las direcciones de renta estudiadas, poseen las bases para la futura aplicación de esta herramienta gerencial, permitiendo desarrollar un sistema de gestión equilibrado entre medidas financieras y no financieras.

El aporte más significativo de esta investigación lo constituye la aplicabilidad de la herramienta (CMI), ya que permite detectar debilidades en un área de la organización, señala el autor que el uso del cuadro de mando integral ha evolucionado constantemente volviéndose una metodología de gestión administrativa que se aplica incluso en las instituciones públicas. Esta versatilidad en el uso de la herramienta se constituye un factor motivador a la presente investigación que pretende su aplicación como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria, al ser utilizado en el departamento de planificación de la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Universidad de Carabobo.

Sabariago (2011), en su trabajo titulado: **“Propuesta de un modelo de control de gestión para la empresa del estado basado en el cuadro de mando integral caso: gerencia de finanzas del complejo petroquímico morón de petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN)”**. Presentado ante la Ditección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresa mención: Finanzas. Plantea como objeto central de la investigación el establecimiento de un modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral, como herramienta para contrarrestar las deficiencias que la empresa experimenta.

Una vez realizado el estudio, concluye que los indicadores aplicados son muy básicos, lo que impide que no se lleve una adecuada evaluación y control de la gestión con vistas a lograr su mejoramiento continuo. Por lo cual, recomienda poner en práctica el modelo propuesto, y así operacionalizar la visión y misión en objetivos medibles, de esta manera ofrecer una alternativa a las debilidades detectadas, contribuyendo al mejoramiento continuo con la intención de optimizar el desarrollo funcional de la empresa, involucrando y comprometiendo a sus recursos humanos con el cumplimiento de las estrategias pautadas. Este antecedente evidencia la gran importancia que tiene la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión para el fortalecimiento gerencial de la empresa y solventar inconvenientes, enrumbando la gestión hacia el mejoramiento continuo. Estos aspectos constituyen un valioso aporte al fin de esta investigación que persigue incrementar la efectividad de la gestión universitaria mediante la aplicación del cuadro de mando integral.

Igualmente aporta a la investigación un recurso de altísima importancia y utilidad ya que demuestra la aplicabilidad del instrumento (CMI) en el ámbito de las organizaciones públicas, mejorando sus niveles de respuestas y contribuyendo a lograr el fin para lo cual están concebidas como es el bienestar social.

Bastidas, Moreno y Ripoll (2011), en una investigación titulada: “**Cuadro de mando multidimensional: propuesta de diseño para la empresa pública de transporte ferroviario de mercancías Renfe-operadora – España**”. Desarrollada dentro de las líneas de investigación del Consejo de Desarrollo Científico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, donde demuestran las adaptaciones realizadas al Cuadro de Mando Integral (CMI) para su transformación en un instrumento de factibilidad práctica, adecuado al ámbito de gestión de las organizaciones públicas. Introdúcen el enfoque de los Stakeholders como las presiones ejercidas por los distintos grupos de interés dentro del sector

público, utilizando su poder de influencia para exigir la satisfacción de sus demandas, conocidos como partidos políticos, comunidad, usuarios o beneficiarios del servicios, sindicatos de trabajadores, empleados, directivos, proveedores, medios de comunicación y Estado. Quienes se consideraron como factores claves en la fijación de las metas estratégicas, para reflejar en ellos la capacidad de encontrar el equilibrio entre las demandas que exigen los distintos grupos y el máximo objetivo social para el cual fue creada la institución.

Este aspecto permitió definir un modelo de carácter multidimensional que orienta la gestión de la administración pública en función de responder las demandas y requerimientos de los distintos grupos de interés, fundamentalmente la de sus usuarios o colectividad que exigen mejoras en la prestación del servicio público. Este modelo fue denominado Cuadro de Mando Multidimensional (CMM), y para su demostración los autores aplicaron el diseño a un caso específico: la empresa pública de transporte por ferrocarril de mercancías en Renfe-Operadora (España), encargada de prestar el servicio de transporte de carga por vía ferroviaria.

Concluyen los autores que se hace imperativa la necesidad, de un instrumento de gestión que permita manejar las presiones de los diferentes stakeholders, buscando un equilibrio entre las expectativas y las contribuciones que estén dispuestos a ceder a favor de la organización. Las adaptaciones del CMI a las particularidades de las organizaciones públicas, permiten convertir esta herramienta en un instrumento viable para mejorar el desempeño público y puede responder favorablemente, como modelo para gestionar los procesos de cambios, que en la mayorías de los casos, resultan ser inminentes, ya sea por presiones institucionales o porque la misma sociedad así lo demande.

## **Bases Teóricas**

El desarrollo de esta sección sustentará teóricamente el objeto de análisis de esta investigación, el esfuerzo se orienta a reconocer la importancia que tiene el proceso de planificación estratégica dentro de una organización, y cómo pueden integrarse las decisiones estratégicas con las actividades y acciones desempeñadas para cumplir las metas establecidas, y contribuir a la efectividad de la gestión. Se trata de demostrar cómo mediante la aplicación del cuadro de mando integral, puede generarse un conjunto de decisiones a fin de incrementar la efectividad de la gestión institucional. Para lo cual se presenta una serie de premisas conceptuales que servirán de referencia en la conducción del desarrollo de la investigación, clarificando el objeto de estudio y desarrollando un marco conceptual previo que permita posteriormente analizar la importancia de la aplicación de herramientas de la planificación y el cuadro de mando integral en la gestión universitaria. Siguiendo estos principios se exponen los principales ejes temáticos sobre los que se fundamenta el objeto de estudio.

### **La Planificación**

La comprensión del concepto que engloba el proceso de planificación, nos centra en la revisión de sus orígenes, la literatura en general coincide que ésta surge como consecuencia de la necesidad de producir un cambio en el curso de los eventos. Una buena descripción de éstos orígenes la aporta Lira L. (2006), quien plantea que se utiliza como un método de intervención para conducir la sociedad de Rusia en los años de la revolución bolchevique (especialmente en el período comprendido entre 1917 y 1930). Señala el autor que hasta entonces no existían experiencias de planificación aplicadas al cambio social, por lo que fue necesario diseñarla e implementarla tanto a partir de la reflexión teórica, como de las condicionantes sociales en las que se desarrolló este proceso de transformación radical, de una sociedad semi-feudal a una sociedad socialista.

Igualmente señala que el arribo de la planificación como instrumento de gobierno para promover el desarrollo en América Latina, deriva de las resoluciones de la Carta de Punta del Este en 1961 y de su mecanismo principal la Alianza para el Progreso que, entre otras, condicionaba la ayuda internacional a la preparación e implementación de programas nacionales de desarrollo económico y social. Como resultado de estas resoluciones, en casi todos los países de América Latina y del Caribe se diseñó una institucionalidad planificadora de nivel nacional. A partir de estas experiencias se la concibe como el instrumento de que dispone el Estado para cumplir con su responsabilidad respecto del crecimiento y desarrollo.

En un estudio sobre el régimen jurídico de la planificación realizado a fines de los ochenta, Rufián citado por Lira argumenta que: “Las constituciones de los países latinoamericanos no sólo han hecho al Estado responsable del desarrollo y el crecimiento, sino que además han señalado cual es el instrumento con que éste cuenta para cumplir dicho encargo: la planificación” (pág. 10).

Estos señalamientos se refuerzan con el aporte que al respecto realiza Corredor J. (2010), al ubicar el proceso de planificación dentro del contexto administrativo como consecuencia de la Revolución Socialista de Rusia y la planificación del desarrollo de América Latina. Según su opinión este proceso consiste en aproximarse al futuro estando en el presente, hecho que queda evidenciado con el desarrollo de la revolución industrial siendo aplicado en las organizaciones. En su obra el autor soporta estas afirmaciones basándose en la revisión de prestigiosas investigaciones en la materia, aportadas por Taylor, Fayol H., Friedman J., Ahumada J., concluyendo entonces que el proceso planificador siempre responde a un contexto administrativo, entendido como el conjunto de estructuras organizadas en torno a objetivos predeterminados (políticos, militares, educativos, entre otros).

El proceso de planificación en Venezuela según lo refiere Rodríguez L.(2007) , se institucionalizó como una labor de análisis, proyección y formulación de metas generales, con la creación de la Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República mediante Decreto Ley No 492 de fecha 30 de diciembre de 1958. Destaca la importancia de la planificación dentro del sector público ya que sirve como medio a través del cual se propone la distribución de los recursos disponibles y su utilización de manera progresiva y organizada con sujeción a una línea de acción determinada, para alcanzar un objetivo dado. Adecuando el concepto a la realización de una serie de actividades previstas con anticipación para ejecutarse en un periodo futuro.

Citando a Vegas H. (2009), la planificación tiene su origen en la conveniencia de establecer un equilibrio entre las necesidades que se tienen en un momento determinado y los recursos con los cuales se cuenta para satisfacerlas. Esta concepción del proceso planificador nos centra en la disyuntiva básica a la que se enfrentan los individuos en el momento de tomar decisiones, ya que por naturaleza el hombre busca la satisfacción de sus necesidades a través de los medios o recursos disponibles (generalmente escasos), ante unas necesidades ilimitadas y crecientes, surgiendo aquí la fundamentación del problema económico. Esta realidad es la que le otorga a la planificación su valioso papel como herramienta para adecuar los medios a los fines.

Enmarcado en el área de desempeño donde está inmerso el objeto de la investigación, identificando como escenario de acción la administración pública venezolana y la gestión universitaria, y en concordancia con las definiciones de planificación previamente citadas, se determina una concepción del proceso de planificación que lo convierte en la base y principio de todo el sistema, un instrumento metodológico que da forma y sentido a la organización pues en ella se concibe la manera de administrar con eficiencia “lo público” para alcanzar los

resultados deseados; se reconoce su función como instrumento de gestión permitiendo adecuar los medios a los fines, y se formaliza su definición desde el punto de vista organizacional ya que a través de esta herramienta se establecen los objetivos, se identifican metas y se determinan los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones.

La planificación del desarrollo económico y social constituye una de las responsabilidades fundamentales del sector público; el sistema de planificación está constituido por diversos instrumentos, cada uno de los cuales cumple una función específica, las Instituciones de Educación Universitaria deben adecuar su proceso de planificación y programación presupuestaria a las normas y criterios técnicos que dicta el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología (MPPEUCT), la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), conjuntamente con la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE). Estos Entes determinan el campo de acción del proceso de formulación, ejecución y control presupuestario de las universidades nacionales.

Centrando el enfoque hacia el proceso planificador encontramos lineamientos que direccionan las acciones desde el punto de vista estratégico y operativo. En este sentido en el ámbito estratégico señalan que la política de Planificación y Presupuesto de las Instituciones de Educación Universitaria están dirigidas a dar respuestas y adaptación a los cambios que se están impulsando desde la construcción de un nuevo modelo socio-académico- socio administrativo y socio - productivo, en tal sentido, los proyectos deben estar estrechamente vinculados y concatenados con la visión de transformación de la Educación Universitaria en cada uno de sus campos y áreas. Desde el punto de vista operativo determinan entre otros puntos que; cada institución deberá elaborar su Plan Estratégico Institucional, se utilizará la metodología de presupuesto por proyectos, las universidades formularan sus

proyectos de acuerdo a la estructura de proyectos instituida por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología.

### **Planificación Estratégica**

Luego de la institucionalización de la planificación como instrumento para mejorar los procesos de las organizaciones tanto en el sector público como en el privado, la evolución del concepto lo asocia a la definición de “Estrategia” complementando así su significado. Al respecto Serna H. (2010), señala que la estrategia surge posterior al uso del proceso de planificación en la década de 1950 a 1960, a partir de entonces se utilizó como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potenciar las oportunidades del futuro. En un aspecto más amplio comprende la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.

En este orden de ideas Chandler A. citado por Serna (2010) define la estrategia como: “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”. Por su parte Porter M., igualmente citado por el autor en referencia señala que la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos, es decir, que consiste en ser diferente haciendo referencia al conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

Los conceptos citados vinculan las distintas maneras en que se llevan a cabo los procesos, la determinación de alternativas para solución de problemas, el conjunto de acciones para lograr los objetivos organizacionales y los recursos necesarios al concepto de estrategia como recurso inherente de la planificación.

Una vez introducido el concepto de estrategia dentro del ámbito de la planeación se hace necesario citar un concepto integrador de ambas definiciones, para lo cual se toma como referente la noción de Serna H. (2010) que la especifica como:

El proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (pág. 69)

Este modelo concibe el proceso estratégico como una tarea que debe ser distribuida entre todos los niveles de la organización, por lo cual debe desarrollarse e integrarse en los siguientes niveles: planeación estratégica corporativa, planeación funcional o táctica y planeación operativa, los cuales se describen a continuación:

- **Planeación estratégica corporativa:** en la cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión, los objetivos y estrategias globales de la organización.
- **Planeación funcional o táctica:** en este nivel se definen la misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los cursos de acción. Se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales.

- **Planeación operativa:** en este nivel los objetivos y estrategias son a corto plazo, y se ejecutan los planes de acción definidos en el nivel funcional. Se ejecuta a nivel de cada unidad operativa.

Como punto de interés para el desarrollo de esta investigación es necesario describir los aspectos claves del proceso de planificación estratégica, siguiendo la metodología de Serna, esto involucra varias etapas que podemos identificar como: el direccionamiento estratégico, identificación de principios corporativos, la visión-misión, el diagnóstico estratégico y la formulación estratégica.

Se plantea el principio básico que debe tener toda organización que pretenda ser exitosa, esto es identificar hacia dónde van, en palabras del autor lo que denomina “direccionamiento estratégico”. Sumado a esta acción deben crearse todo el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización, y que conforman los principios corporativos, el autor hace énfasis en que son el soporte de la visión y de la misión ya que deben estar enmarcados dentro de éstos. Señala la Visión como un conjunto de ideas generales que dan rumbo y dirección sirviendo de lazo a la empresa entre el presente y el futuro, por lo tanto guían la formulación de las estrategias.” En este punto del proceso es vital tener presente el propósito de la organización, el cual debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores, lo que constituye la Misión definida por Serna (2010), como “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”

El marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización es aportado por el direccionamiento estratégico, para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar oportunidades y

amenazas, así como fortalezas y debilidades internas, conocido como análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Una vez que se ha definido el direccionamiento estratégico de la organización, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, se estará entonces en condiciones de definir el comportamiento futuro, los objetivos globales de la organización, determinar las estrategias y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr de una forma eficiente y eficaz su misión. Para ello es necesario convertir la información en planes de acción concretos e identificar sus responsables, en atención a los proyectos estratégicos, objetivos y estrategia de cada área funcional.

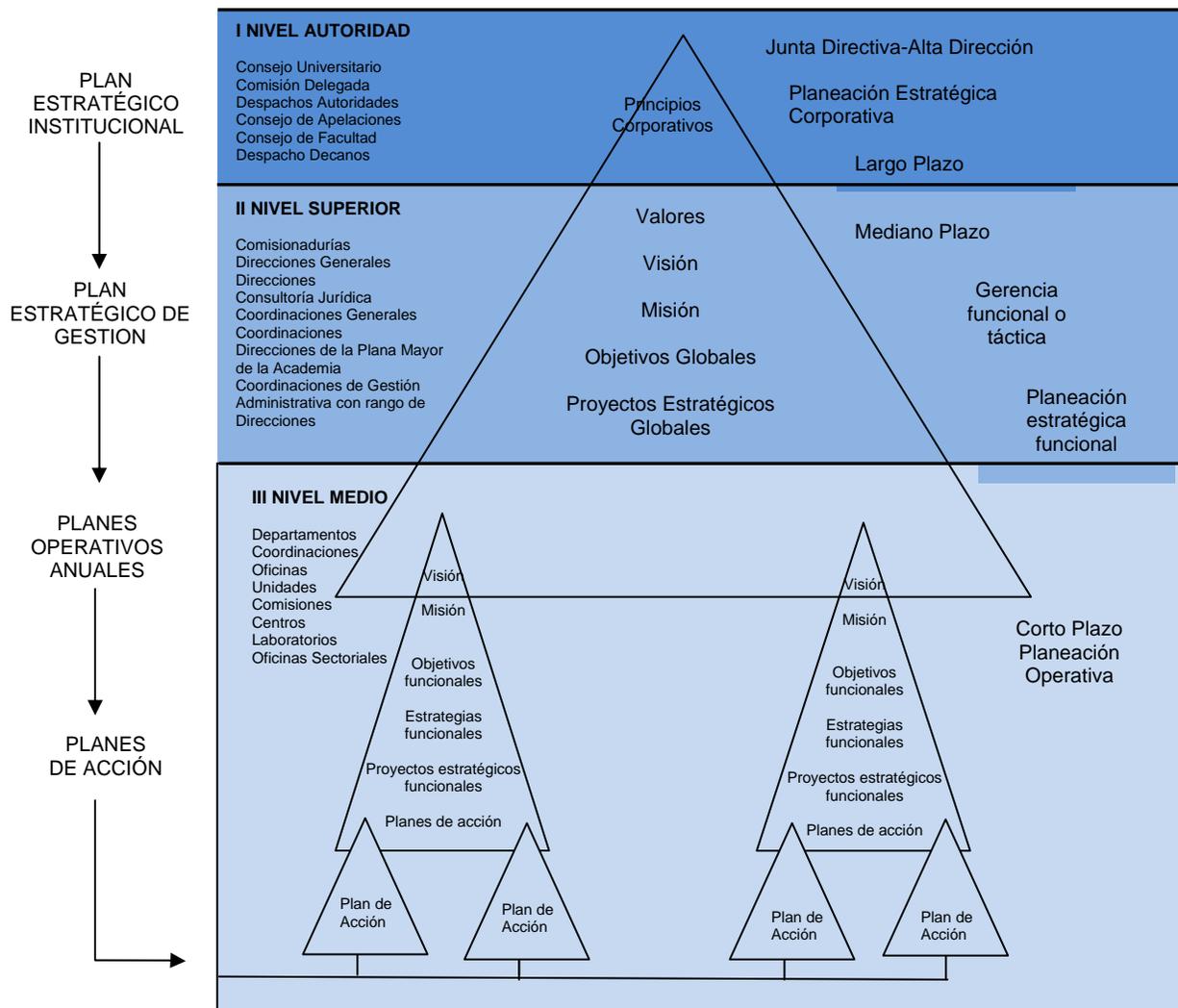
Lo que se ha descrito constituye el proceso de planeación estratégica, ésta se inicia en el nivel superior de la organización, en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión, los objetivos y estrategias globales de la organización, es una planeación a largo plazo, estable y con una participación limitada de los niveles superiores de la organización. El segundo nivel está integrado por las entidades estratégicas o planeación funcional, aquí se definen la misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción. El tercer nivel lo componen las unidades administrativas o planeación operativa, en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Este proceso debe ser difundido a toda la organización para lograr la identificación, responsabilidad y compromiso de cada colaborador.

En base a ésta metodología se analizará el proceso de planificación de la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Universidad de Carabobo, se espera obtener un diagnóstico de la situación interna, igualmente lograr un diagnóstico externo que involucra los diferentes actores con las que se relaciona la Dirección, ya que los factores económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales y tecnológicos pueden tener un impacto positivo o negativo sobre la gestión. De esta

manera se estará en capacidad de identificar los lineamientos estratégicos, el proceso de planificación, los factores que obstaculizan odinamizan la gestión, hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos de manera más efectiva.

**Figura No.1**

**NIVELES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA  
SEGÚN ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**



Fuente: adaptación de Serna (2010)

La figura muestra los niveles de organización administrativa de la Universidad de Carabobo, al mismo tiempo revela como debe desarrollarse un proceso de planificación estratégica que busque integrar los lineamientos estratégicos con las acciones operativas de la Institución. El objeto de este proceso consiste en guiar a la organización a la selección de las estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas, para poder actuar en forma proactiva frente a su entorno y lograr el desarrollo de una gestión efectiva, este marco referencial servirá de base para guiar la investigación hacia el análisis de la gestión en la Universidad de Carabobo.

### **Cuadro de Mando Integral**

Como consecuencia de los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos en las últimas décadas, las empresas se desarrollan en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han dado origen a importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones, especialmente en el diseño de sus sistemas de control los cuales deben hacer énfasis en aspectos como los costos de fabricación, los productos y los factores críticos de éxito, ya que se vinculan a la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado; convirtiéndose en la principal motivación de las investigaciones de Robert Kaplan y David Norton para el desarrollo del cuadro de mando integral.

Este concepto fué introducido en 1992 por estos autores como un instrumento de medición del desempeño, convirtiéndose en un nuevo sistema de gestión que impulsaría la implementación de las estrategias. Lo definen como un método que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de

control y medición estratégica; midiendo la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, la formación y crecimiento, las cuales se describen a continuación:

– **Perspectiva financiera:** Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución contribuyen al mínimo aceptable. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja. En esta se definen los objetivos requeridos en términos financieros por parte de los accionistas, particularmente está centrada en la creación de valor con altos niveles de rendimiento. Incluye indicadores como; crecimiento de ingresos, nueva estrategia de precios, uso óptimo de activos, entre otros. Esta perspectiva define los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad.

– **Perspectiva del cliente:** Con respecto a esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada e implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de cliente, atención, fidelidad, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos, cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente. Permite a los directivos de negocios articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos futuros de categoría superior, del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá de la medida de

generación de ingreso y por ende la creación de valor ya reflejada en esta fase financiera. Desde otro punto de vista el cliente es un reflejo del mercado en el que se está compitiendo.

– **Perspectiva del proceso interno:** En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. En esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la empresa necesita mejorar, los cuales pueden que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son puntos críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito. Esta perspectiva incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación así como el ciclo de operaciones. Además recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a que se realice con éxito.

– **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, también identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. El aprendizaje y crecimiento de una organización, procede de tres fuentes primarias: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, que incluye las competencias y su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor la disponibilidad de visión estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima organizacional propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio, que tendrá que invertir en la capacitación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. La capacidad de alcanzar las metas de las

perspectivas financieras, de clientes y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización, es necesario que el personal de la empresa esté involucrado con los objetivos y metas de las perspectivas anteriores pero para ello, se debe tener conocimiento previo del grado en que el empleado está satisfecho, la rotación del personal de la empresa y la productividad de los mismos. Es imprescindible obtener una integración vertical de todo el componente humano de la organización para así enfocar todo el esfuerzo hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados.

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. Todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada. Los autores plantean que el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores a un sistema de gestión.

Plantean que el CMI es un modelo de gestión estratégica que originalmente fue concebido para mejorar la gestión en la empresa privada, a través de un conjunto de indicadores financieros y no financieros, cuyo logro consistió no sólo en suministrar una información valiosa por medio de los indicadores, sino en adecuar las actividades de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización.

Esta característica le convierte en un modelo atractivo para ser utilizado en la gestión pública, aunado a ello las cuatro perspectivas que contempla el modelo pueden ser adaptadas según el tipo de organización, mostrando la necesidad de mejorar las competencias del personal, la ausencia de lucro dada la función social de las organizaciones públicas, la presión que ejercen los organismos rectores en materia de políticas y lineamientos, los procedimientos claves para el cumplimiento de metas

y objetivos, entre otras características que permiten obtener un perfil de la situación actual, corregir desviaciones y proyectar el estado deseado en el futuro.

En su obra Kaplan R., Norton D. (2002), plantean que el CMI puede ser utilizado como un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia a largo plazo, que permite llevar a cabo procesos como:

- **Aclarary traducir o transformar la visión y la estrategia:** la comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

- **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos:** el CMI proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no solo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino sobre la formulación de una estrategia sobresaliente para el futuro. Todos en la organización deben comprender los objetivos a largo plazo de las unidades de negocio así como la estrategia para conseguir los objetivos.

- **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas:** para alcanzar objetivos financieros ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, de este modo el CMI proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. Este proceso permite: cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar; identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados; establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y

no financieros del CM. Una vez que se ha establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avance. También le permite a la organización integrar su planificación estratégica en su proceso anual de presupuesto. Al establecer objetivos de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador durante el siguiente año fiscal. Estos objetivos de corto plazo proporcionan blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria. Este proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización: cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados y establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI.

– **Aumentar el feedback y formación estratégica:** el CMI proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Esta herramienta les permite vigilar y ajustar la ejecución de la estrategia y realizar cambios si fuere el caso.

Siguiendo el trabajo original de los autores expuestos anteriormente, GöranOlve N., Johan Petri C., Roy J., Roy S. (2004), en su obra titulada “El cuadro de mando en acción”, realizan una descripción de los fundamentos del CMI y como introducirlo, reúnen experiencias de diversas empresas mostrando sus retos y obstáculos para que el CMI entre en acción. Definen al cuadro de mando integral (CMI) como una herramienta estratégica de gestión, utilizado para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas de cuatro perspectivas (financiera, del proceso, del desarrollo y del cliente), las cuatro perspectivas buscan

una descripción completa de lo que se debe saber sobre el negocio o la empresa. Se usan para alinear las actividades empresariales con la visión y las estrategias de una empresa, controlando resultados en las dimensiones incluidas en los (CMI) y llevando a cabo las acciones necesarias para cumplir la estrategia acordada. Señalan que para llegar a ser cuadros de mando utilizables en una empresa, estos tienen que ser desarrollados en objetivos aceptados y planes de acción. Las secuencias incluyen los factores críticos de éxito (FCE), los objetivos de estos factores y los planes de acción para alcanzar los objetivos.

Las teorías expuestas hasta ahora en cuanto a la planificación estratégica, así como el cuadro de mando integral se convierten en las bases de esta investigación que pretende demostrar su aplicación en el sector público específicamente en la gestión universitaria, como herramientas claves para incrementar su efectividad.

Un significativo aporte a estos fines lo constituye el artículo denominado “Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios”, investigación realizada por Moreno Z., Caballero A. y Bastidas E. (2010), en el cual proponen un modelo de gestión para una unidad académica mediante la formulación de un Plan Estratégico y su implantación por medio de un Cuadro de Mando Integral; igualmente mencionan que estas herramientas gerenciales ya han sido implementadas en instituciones universitarias según investigaciones previas realizadas por (Caseres y Gonzales, 2005; Alamo y Garcia 2003; Alamo, 2007; Amat y Soldevilla 2000, Jimeno 2001; Rezzónico y Miropolsky 2005; Martínez 2007).

En su análisis mencionan que los esfuerzos realizados por las universidades nacionales e internacionales en los últimos años, han sido muy importantes, ya que han creado una preocupación constante por la mejora de la calidad universitaria.

Plantean que dentro de la experiencia que han tenido ciertas universidades venezolanas con la aplicación del cuadro de mando integral, se evidencia que es posible utilizar enfoques estratégicos en la educación superior en el país o por lo menos se manifiesta una disposición al respecto. Sin embargo, plantean que en la mayoría de las instituciones universitarias venezolanas predomina un sistema de información de gestión limitado al proceso presupuestario, a un sistema de planificación estratégica desarticulado con la gestión operativa y a unos indicadores de gestión que maneja la institución para cumplir con exigencias de los organismos reguladores (OPSU – ONAPRE).

En este sentido, Moreno Z., Caballero A. y Bastidas E. (2010), señalan que el cuadro de Mando Integral podría ser una herramienta de gestión que contribuya en gran medida a suplir una parte importante de estas carencias, en cuanto a información de gestión se refiere, haciendo referencia al trabajo de (Boned y Bagur, 2007, Rezzónico y Miropolsky 2005, Valle 2003, Jimeno 2001), que les permita a las universidades ejercer de forma óptima la autonomía económica y financiera que les confiere la ley.

Lo más significativo lo constituye el hecho de poder demostrar que los instrumentos de gestión como la Planificación Estratégica (PE) y el Cuadro de Mando Integral (CMI) son las herramientas idóneas que permiten mejorar la calidad de las instituciones universitarias de carácter público. Las bondades y beneficios expuestos de estas dos herramientas gerenciales, las convierten en enfoques sistemáticos especialmente útil para un ente público, tradicionalmente caracterizado por la dificultad de definir y gestionar con claridad sus objetivos y estrategias. Permitiendo la implementación de la estrategia a través del diseño CMI, la identificación de los elementos claves para alcanzar los propósitos, e impulsar los verdaderos cambios que la universidad requiere para dar respuestas a su entorno y de esta manera impulsar la gestión acertadamente.

El modelo básico del CMI presenta cuatro perspectivas, tal y como se expuso anteriormente: perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Siguiendo el trabajo de Kaplan R., Norton D. (2002), estas perspectivas pueden replantearse para ser utilizadas en los organismos públicos debido a su función social sin fines de lucro, donde la importancia debe centrarse en la adecuada prestación del servicio y satisfacción de los usuarios de tales servicios.

A este respecto Martínez R. (2006) señala que el CMI como herramienta gerencial puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, sea pública o privada, la diferencia en ambos tipos de organización radica en los puntos de vista o perspectivas a definir para evaluar la gestión, en pro del cumplimiento de los objetivos y metas definidos para lograr la estrategia y la consecución de los factores claves para el éxito organizacional. En su investigación la autora señala que el éxito de estas organizaciones debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios, no por mantener los gastos dentro de las cantidades presupuestadas.

La aplicación del CMI a la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Universidad de Carabobo, implica la adecuación de las cuatro perspectivas en función de su visión-misión. A tales efectos se considera pertinente señalar los aspectos que la conforman y de esta manera definir los factores claves de estudio:

**1. Aspectos Organizacionales de la Dirección de Planificación y Presupuesto:**

- **Dependencia:** Dirección de Planificación y Presupuesto
- **Nivel Jerárquico:** Nivel Superior
- **Tipo de Administración:** Administración Central
- **Definición:** Es la unidad organizativa administrativa, con adscripción a la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad, la cual

realiza funciones de naturaleza directiva-ejecutiva en relación a la planificación del desarrollo a corto, mediano y largo plazo, además la formulación, programación, coordinación, control y evaluación del presupuesto de la Universidad de Carabobo, sobre la base de relaciones técnico-funcionales óptimas y en atención a las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos.

## **2. Aspectos Estratégicos de la Dirección de Planificación y Presupuesto:**

– **Visión:** Ser la Dirección, en búsqueda de la perfectibilidad permanente, ininterrumpida y reiterada que consolide efectivamente los procesos de planificación y presupuesto asegurando su coherencia, consistencia y compatibilidad para el logro del desarrollo y transformación de la imagen futura de la Universidad de Carabobo.

– **Misión:** Optimizar la gestión del proceso integral de Planificación y Presupuesto que apoye la búsqueda del desarrollo institucional atendiendo al cumplimiento de los principios, leyes, normas y procedimientos administrativos establecidos, con criterios de racionalización de recursos y de evaluación de resultados propios de una gestión administrativa excelente.

– **Objetivo General:** Dirigir íntegramente el proceso de planificación universitario a través de la gestión del Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, y Presupuesto que permitan garantizar una administración eficiente y eficaz.

### **3. Atribuciones y funciones que cumple la Dirección de Planificación y Presupuesto:**

- Actuar como órgano coordinador en los planes y objetivos de todas las dependencias administrativas, direcciones, comisionadurías y demás extensiones.
- Mantener relaciones de coordinación y representación con Organismos Externos en lo referente a la planificación y presupuesto universitario.
- Coordinar conjuntamente con las oficinas sectoriales la formulación, elaboración, control y evaluación del presupuesto, conforme a lineamientos emanados de la Oficina de Planificación del sector Universitario (OPSU) y la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE).
- Obtener información básica de las unidades ejecutoras de presupuesto, para sustentar la política de planificación y presupuesto en la Universidad, en referencia a las estimaciones preliminares de ingresos y gastos, política de remuneraciones y proyectos de inversión, entre otras.
- Diseñar los instrumentos de recolección de información en el área de planificación y presupuesto.
- Evaluar la ejecución presupuestaria anual, para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, examinar el nivel de utilización de los recursos correspondientes y verificar el avance en las concepciones y metodologías adoptadas para el proceso de reforma presupuestaria.
- Analizar y evaluar los indicadores de desempeño y gestión presupuestaria desarrollados en el periodo, a fin de presentar alternativas y correctivos.

#### 4. Relaciones Internas:

- Consejo Universitario
- Autoridades Universitarias
- Facultades
- Unidades Sectoriales de Planificación y Presupuesto
- Dependencias de la Universidad

#### 5. Relaciones Externas:

- Ministerio del Poder popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología( MPPEUCT).
- Ministerio del Poder Popular de Planificación (MPPP).
- Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas (MPPEF).
- Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).
- Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE).
- Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Banco Central de Venezuela (BCV).
- Entre otros.

En este sentido se plantea:

**Perspectiva Financiera-Legal:** en virtud de la naturaleza de la Dirección en estudio, la cual cumple funciones de coordinación en la formulación, elaboración, control y evaluación del presupuesto de la universidad, conforme a lineamientos emanados de los entes rectores, los objetivos económicos se traducen gestionar recursos financieros ante organismos públicos a fin de obtener ingresos que permitan la adecuada distribución de recursos económicos a cada dependencia para poder

cumplir con los compromisos asumidos en el proyecto de presupuesto institucional, además del control presupuestario, cumplimiento de leyes, normas, rendición de cuentas.

Los indicadores consisten en:

- Identificar el nivel de cumplimiento de las políticas y estrategias según el modelo de desarrollo de la nación para el sector universitario.
- Capacidad de respuesta para la oportuna rendición de cuentas.
- Medir la eficiencia y la eficacia en la utilización de los recursos.

**Perspectiva de los clientes (demanda externa e interna):** la identificación de esta perspectiva involucra la determinación de sus principales demandantes en función de los productos que elabora: (Anteproyecto y Proyecto de Presupuesto mediante el Plan Operativo Anual Institucional, Ficha Única de Proyectos, Ficha Técnica de Proyectos, Ejecuciones Físicas y Financieras Trimestrales, Modificaciones Presupuestarias, Estadísticas Institucionales, Memoria y Cuenta Institucional, entre otros), por lo que se identifican los principales clientes como el conjunto de entes anteriormente citados en las relaciones internas y externas.

Las estrategias deben orientarse hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de los clientes Externos (entes rectores)- Internos (Direcciones y dependencias UC) y los indicadores expresarán la satisfacción de los mismos, calidad y veracidad de la información procesada, imagen y prestigio institucional.

**Perspectiva de los Procesos Internos:** debe orientarse hacia la identificación de los procesos claves en la Dirección en función de los productos que genera, lo que involucra a los departamentos de formulación, planificación y ejecución

presupuestaria. Los indicadores se basaran en la capacidad de respuesta institucional ante las demandas (externas o internas).

**Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** esta perspectiva hace énfasis en tres fuentes primarias: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los indicadores deben orientarse a garantizar la infraestructura que permita mejoras a largo plazo, nivel de tecnología disponible, capacidad de uso de tecnología, capacitación y formación continua del personal, grado de satisfacción del empleado. Tomando como referencia el personal directivo y operativo de la Dirección.

**Figura No. 2**  
**Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la**  
**Dirección de Planificación y Presupuesto UC**



Fuente: adaptación del modelo de Kaplan y Norton (2002).

## Gestión pública

Como punto de partida para abordar el tema de la gestión pública es necesario exponer algunas ideas sobre la transformación del Estado, para lo cual se toma como referente lo planteado por Ruiz L. (2006), donde señala que durante la década de los ochenta se promovió la idea de que el Estado era ineficiente al participar en la economía, por lo tanto debía retirarse de ella para manejar solo prioridades de orden público, esto dio como resultado una economía neoliberal. La aplicación del llamado nuevo manejo público condicionaría a la sustitución del actual Estado administrativo por el Estado gerencial.

Ante la crisis de legitimidad que sufren los Estados y las administraciones públicas de Latinoamérica, Torres J. (2008), plantea que la modernización de ambos elementos constituye un requisito impostergable y necesario para incrementar los niveles de vida de la región. Sin duda, el deterioro en la legitimidad del Estado incorpora a la vez el desgaste de la legitimidad de la administración pública, considerando que esta problemática se genera por la distorsión de las relaciones entre los Estados y las sociedades de América Latina contemporáneas, y en donde el rol de la administración pública es el de servir de vínculo entre tales relaciones. Además, el hecho de que los aparatos de la administración pública en las diversas naciones de la región no fueran capaces de satisfacer ni medianamente las demandas de sociedades cada vez más informadas y exigentes (Torres, 2007, p. 12), originó el que el rol del Estado fuera severamente cuestionado en los últimos años.

Siguiendo estos señalamientos el autor destaca que toda iniciativa modernizadora debe incorporar necesariamente los tres niveles siguientes: 1) un primer nivel de análisis referido al prerrequisito de la *eficiencia*, donde la modernización aparece como un proceso transformador de una administración pública que desperdicia recursos y energía organizacional, 2) un segundo nivel de análisis referido al

prerrequisito de la *eficacia*, donde se considera a la modernización como un proceso encaminado al logro de los objetivos y metas estatales, y 3) un tercer nivel de análisis referido al prerrequisito de la *legitimidad*, donde se percibe a la modernización como un proceso que establezca el diálogo Estado-sociedad como una solución a la crisis de legitimidad.

En este orden y de acuerdo a Beltrán et al., (1996, p.15), la modernización económica se vincula con el concepto de eficiencia a través de la libre participación en los mercados de los agentes económicos (productores, consumidores, trabajo y capital); mientras que a nivel político, se entiende como un proyecto de carácter democrático basado en la capacidad de elección y en el establecimiento de escenarios que permitan una competencia política justa; por su parte, la modernización social pretende establecer formas de coordinación donde el ciudadano aparece como el centro en torno al cual gira la acción.

En tal sentido, una de las herramientas que pueden ser de gran ayuda en esta transformación del aparato estatal y de la administración pública en lo particular lo constituye la gerencia pública, cuya importancia, siguiendo a Lynn y Wildavsky (1999, p. 239), reside en el hecho de que involucra varias cuestiones, tanto concretas como simbólicas, acerca de lo que significa la gerencia en el sector público y la forma como deberá realizarse.

Abordando entonces la administración pública como la actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado, según lo refiere Alzate J.(2009), considera ésta interviene en la planeación, ejecución y control de las actividades de las organizaciones; en la obtención de los insumos que permiten la toma de decisiones y en la organización y operación de los instrumentos para que tales decisiones se ejecuten.

Desde este punto de vista, la gestión pública es asociada a los resultados que logre una administración y se define como un proceso integral, sistemático y participativo, que se articula en tres grandes momentos:

- La planificación, es el primer momento de la gestión en el cual se identifican, ordenan y armonizan de manera participativa y concertada el conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas, según sea la problemática analizada, las potencialidades del desarrollo y los recursos disponibles. El Plan de Desarrollo es el instrumento básico del proceso de planeación, en el que se identifican los objetivos, estrategias y metas de corto, mediano y largo plazo que permitirán solucionar total o parcialmente la problemática de la entidad territorial.
- La ejecución, segundo momento de la gestión, es el proceso en el cual se realizan las estrategias de desarrollo identificadas y aprobadas en el Plan de Desarrollo, a través del presupuesto de rentas y gastos, de la contratación y de la realización de los programas y proyectos.
- La evaluación, por su parte se constituye en el tercer momento de la gestión, que consiste en hacer un seguimiento periódico, sistemático y continuo a las acciones de la administración, de acuerdo con los lineamientos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo, con el fin de retroalimentar la gestión, realizar ajustes a los planes, permitir procesos de rendición de cuentas, y lo que es más importante, contar con argumentos para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones.

En este orden de ideas, se señala lo contenido en el informe elaborado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), titulado Gestión Pública Iberoamérica para el siglo XXI (2010), donde enfatizan la gestión pública actual como resultado de las diversas transformaciones del aparato estatal y la administración pública; en este sentido el escenario de acción de la gestión pública

debe reflejar criterios de eficacia, eficiencia, economía y evaluación de resultados, en cuanto al cumplimiento de objetivos, metas y estándares dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano, tomando en cuenta la optimización y racionalización de los recursos disponibles, aunado a evaluaciones permanentes que permitan identificar oportunidades y mejorar los procesos, servicios y prestaciones públicas. Este escenario de desempeño de la gestión pública evidencia la necesidad de modernización de la administración y la implementación de herramientas que permitan mejorar los procesos para garantizar el éxito de la gestión.

Los procesos llevados a cabo en el sector público con el propósito de garantizar una gestión orientada a niveles óptimos de eficacia, eficiencia y calidad, requieren herramientas que respondan y garanticen altos niveles de respuestas a las demandas sociales, lo que se traduce en grandes desafíos y la necesidad de repensar, innovar y reformular la administración pública para alcanzar estos fines. Otro reto que enfrentan las administraciones públicas lo constituyen los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para cumplir sus objetivos, y la rendición de cuentas oportuna de cada institución. Estos preceptos se convierten en el escenario de acción para el ejercicio de la gestión pública.

En definitiva, Waissbluth M., Larraín F. (2009) señalan que el Estado se ha visto sometido en las últimas dos o tres décadas a cambios en su entorno, institucionalidad, organización, enfoques y objetivos, que han provocado variaciones con respecto a la importancia relativa de sus funciones. Por su parte, la gestión pública, entendida como la manera en que el Estado obtiene, organiza, maneja y moviliza recursos escasos con la finalidad de cumplir ciertos objetivos, también ha cambiado. En las últimas décadas la gestión ha variado desde una orientación burocrática enfocada en procesos, normas y procedimientos, hacia una gestión enfocada en los resultados. Estas características han provocado que los gobiernos enfoquen sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. El servicio al cliente

actividad que estaba asociada solo al sector privado ha cobrado relevancia desde la perspectiva de la gerencia pública.

### **Base Legal**

Con el fin de dar a conocer el ámbito legal en el cual se desarrollan las actividades de la administración pública, específicamente la formulación de los presupuestos de las Instituciones de Educación Universitaria, se presenta a continuación una serie de leyes y artículos que contextualizan el área de acción de la presente investigación:

En la **Constitución Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860, en su Título VI relativo al Sistema Socio Económico, en el Capítulo II del Régimen Fiscal y Monetario el Artículo 313**, expresa: “La administración económica y financiera del Estado se regirá por un presupuesto aprobado anualmente por ley. El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, en la oportunidad que señale la Ley Orgánica, el proyecto de Ley de Presupuesto. Si el Poder Ejecutivo, por cualquier causa, no hubiese presentado a la Asamblea Nacional el proyecto de ley de presupuesto dentro del plazo establecido legalmente, o el mismo fuere rechazado por ésta, seguirá vigente el presupuesto del ejercicio fiscal en curso”.

El principio de elaboración y aprobación de un presupuesto para el funcionamiento de la administración pública, queda expreso con carácter constitucional por lo cual es necesaria la formulación oportuna del mismo, lo que implica un profundo conocimiento acerca del proceso de planificación y formulación presupuestaria. Este principio lleva implícito bajo qué forma el Estado concederá los recursos para el funcionamiento de los entes públicos.

De igual manera en el **Artículo 315** se establece:

“En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de Gobierno, establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible”.

El proceso de planificación de todo ente público representa la base sobre la cual se determinará el ámbito de acción de cada uno; en este artículo la Constitución señala que la asignación de recursos estará sujeta a los objetivos planteados y los resultados esperados. Estas normas constitucionales permiten identificar la importancia del proceso de planificación llevado a cabo en las instituciones públicas, ya que es vital conocer la misión y visión de cada ente y encaminar las metas al logro de los objetivos institucionales, al mismo tiempo medir el nivel de impacto y de esta manera direccionar la gestión en el sentido correcto. Este aspecto refuerza el planteamiento de esta investigación en base al carácter normativo que determina a la administración pública.

En línea con estos preceptos constitucionales **La Ley Orgánica de la Administración Pública, Gaceta Oficial 6.147 del lunes 17 de noviembre del 2014, en el Artículo 20**, reza lo siguiente:“La asignación de recursos a los órganos, entes de la Administración Pública y demás formas de organización que utilicen recursos públicos, se ajustará estrictamente a los requerimientos de su organización y funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos, con uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros”.

Esta Ley igualmente, pero de una forma más clara expresa que el Estado otorgará recursos en función de las necesidades físicas y financieras expresadas a través de las metas en el presupuesto anual de cada organismo público. Por lo cual la cuantificación de los mismos requiere de un proceso minucioso llevado a cabo con anterioridad y de esta manera expresar las necesidades reales con criterio de eficiencia y eficacia económica.

Por su parte, **la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Gaceta Oficial 6.154 del miércoles 19 de noviembre del 2014, en el Artículo 9 señala:** Los presupuestos públicos expresan los recursos y egresos vinculados a los objetivos y metas de los planes nacionales, regionales, municipales, locales y sectoriales elaborados dentro de las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación aprobado por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes para el cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional de la Nación y se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y en la Ley del marco plurianual del presupuesto.

Este artículo pone en evidencia el papel preponderante que conlleva en la administración pública el proceso de planificación, y el adecuado establecimiento de los planes de acción como medio de materializar los objetivos institucionales.

La metodología para elaboración del presupuesto queda determinada en el **Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público sobre el Sistema Presupuestario, Gaceta Oficial 5.781 del viernes 12 de agosto del 2005, el cual señala en el Artículo 2:**

“Los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, formularán y aplicarán la técnica de elaboración

del presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas, entendidas estas como las categorías presupuestarias de mayor nivel y por acciones específicas como categorías de menor nivel. Esta técnica se aplicará en las restantes etapas o fases del proceso presupuestario, de conformidad con las instrucciones que al efecto dicte la Oficina Nacional de Presupuesto, la cual podrá crear de oficio o autorizar a solicitud de los órganos o entes, categorías presupuestarias equivalentes a las señaladas en este artículo”.

En el mismo Reglamento se determina la vinculación de los presupuestos con los instrumentos de planificación y coordinación macroeconómica, por medio del **Artículo 7** que expresa:

“Los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público se vincularán con los planes nacionales, regionales, estadales y municipales, elaborados en el marco de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, el acuerdo anual de políticas, los lineamientos de desarrollo nacional y la Ley del Marco Plurianual del Presupuesto, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, y contendrán las políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores incluidos en el plan operativo anual”.

No debe obviarse el objeto y fin del proceso de planificación de la administración pública el cual se manifiesta en la **Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, Gaceta Oficial 6.148 del martes 18 de noviembre del 2014, Artículo 4**, que señala:

“La planificación pública y popular tiene por finalidad:

1. Establecer un Sistema Nacional de Planificación que permita el logro de los objetivos estratégicos y metas plasmadas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

2. Garantizar el seguimiento, evaluación y control del desempeño institucional.
3. Ordenar, racionalizar y coordinar la acción pública en los distintos ámbitos y niveles político-territoriales de gobierno.
4. Fortalecer la capacidad del Estado y del Poder Popular en función de los objetivos estratégicos y metas plasmadas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.
5. Forjar un Estado transparente, eficaz, eficiente y efectivo.
6. Fortalecer los mecanismos institucionales para mantener la continuidad de los programas y sus inversiones, así como las demás decisiones públicas relacionadas con el desarrollo sustentable del país.
7. Fortalecer las capacidades estratégicas y rectoras del Estado y de Poder Popular para la inversión de los recursos públicos.
8. Garantizar la vinculación entre la formulación y ejecución de los planes y la programación presupuestaria...”

La naturaleza, formulación, ejecución, seguimiento y control del Plan estratégico institucional de los órganos y entes del Poder Público se rigen en base a los principios contenidos en los siguientes artículos de la misma Ley:

En lo que refiere a los Planes Operativos **el Artículo 52**, los define como: “Los planes operativos son aquellos formulados por los órganos y entes del Poder Público y las instancias de participación popular, sujetos a la presente Ley, con la finalidad de concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas, trazados en los planes estratégicos. Dichos planes tendrán vigencia durante el ejercicio fiscal, para el cual fueron formulados”.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

<b>Objetivo General:</b> Proponer el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria						
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>	<b>Ítems</b>
Identificar los lineamientos estratégicos que determinan el proceso de planificación de la Universidad de Carabobo.	Lineamientos que regulan el proceso de planificación presupuestaria	Son las directrices, normas e instrucciones en materia de Planificación de Política Presupuestaria emanados por la ONAPRE, respondiendo a los criterios de disciplina, calidad, eficiencia, optimización, productividad y racionalización de los recursos.	<b>Externa:</b> Marco Jurídico (leyes y reglamentos) <b>Interna:</b> Normas y Procedimientos de Planificación Presupuestaria UC	Nivel de cumplimiento de lineamientos utilizados en el proceso de formulación presupuestaria a nivel externo e interno.	Cuestionario	1,2,3,4
Describir el proceso de planificación desarrollado por la Dirección de Planificación y Presupuesto.	Proceso de Planificación	Proceso previo a la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto público, con el fin de fijar políticas, estrategias, planes, metas y objetivos, así como los recursos necesarios para el cumplimiento de los mismos.	<b>Anteproyecto de Presupuesto:</b> Compromisos de gestión estimados (meta física-financiera) <b>Proyecto Presupuestario:</b> Compromisos de gestión establecidos (meta física-financiera).	Variación porcentual de metas físicas-financieras estimadas respecto a las asignadas		5,6,7
Determinar los principales factores que obstaculizan ó dinamizan el alcance de los objetivos y metas de la Dirección.	Factores Claves	Constituyen los aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión.	Financiera-Legal Procesos Internos Aprendizaje y crecimiento Clientes: Internos (Dependencias) Externos (Entes Rectores)	Aplicación Normativa Legal Asignación Presupuestaria Metodología Satisfacción del empleado Capacidad de respuesta clientes: Externos-Internos		8,9,10,11
Diseñar el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión en la Universidad de Carabobo.	Efectividad de la Gestión	La efectividad es el resultado del logro de la eficacia y la eficiencia.	Evaluación y control de la gestión	Eficacia Eficiencia Economía		12,13,14

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El objetivo de este capítulo consiste en explicar los aspectos metodológicos empleados para la consecución de los objetivos planteados en la investigación. En tal sentido, es oportuno enumerar los elementos constitutivos que definen esta sección: tipo de investigación, población y muestra, procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de información, validez, confiabilidad del instrumento, técnicas de análisis de la investigación y cada una de las fases que comprende esta investigación.

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se realizará bajo un nivel descriptivo, dentro de esta perspectiva (Rodríguez, Ochoa de Rigual y Pineda, 2008) señalan que el estudio descriptivo busca caracterizar, precisar o determinar condiciones o características concurrentes en el hecho o problema, los objetivos de estudio y su dirección apuntan a la obtención de un conocimiento más conciso de la problemática explorada a través de su descripción de forma precisa.

De acuerdo a la estrategia adoptada por la investigadora en atención al problema planteado, el diseño de la presente investigación es Aplicada, de campo, para recaudar los datos se aplicarán los métodos de recolección de manera directa en los departamentos de planificación y presupuesto de las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo, y así poder analizar e interpretar los resultados con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en el presente estudio.

Al respecto Rodríguez, Ochoa de Rigual y Pineda (2008), señalan que este tipo de investigación aplica el conocimiento en la recabación de datos de problemas reales y en las condiciones en que aparecen.

Señalan los autores como característica de este tipo de investigaciones la aplicación práctica, así como que se fundamenta en los resultados de la investigación básica, la cual a su vez está supeditada a una necesidad social por resolver. En este sentido se espera proponer el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria.

Al respecto Arias (2006:31) expresa que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Según la definición aportada por Rodríguez, Ochoa de Rigual y Pineda (ob.cit), constituyen las distintas técnicas desplegadas por el investigador para recolectar la información necesaria acerca del problema o necesidad en estudio; igualmente citan a Busot (1991) para señalar que existen dos vías de investigación para recopilar los datos: la observación y la entrevista.

- La observación: constituye la técnica expedita para recabar los datos, el investigador recopila los datos por sí mismo o por interpuesta persona o instrumento.
- La entrevista: es una comunicación planificada, con objetivos y estrategias predeterminadas; lleva como propósito definido la recopilación de información de uno o varios informantes, simultáneamente o no.

En tal sentido, por tratarse de una investigación de campo bajo un enfoque descriptivo, se emplearán ambas técnicas (observación directa- entrevista) y se utilizará como instrumento el cuestionario, a este respecto Arias (2006) al referirse al cuestionario indica que este consiste en “una estructura donde quedan registradas las respuestas suministradas por el encuestado”.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Una población conforma la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las entidades poseen una característica que las hace ser comunes, las cuales se estudian y dan origen a los datos de la investigación necesarios para hacer cumplir con los objetivos previamente establecidos.

Tal y como lo plantea Balestrini (1998:122), “La población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

A este respecto, el marco poblacional sujeto a estudio está conformado por todas las unidades, dependencias y facultades que integran organizacionalmente a la Universidad de Carabobo, conocidas financieramente como Unidades Administradoras Desconcentradas y las Unidades Ejecutoras Locales.

La definición a estos conceptos se encuentra en lo dispuesto en el **Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera Del Sector Público, Sobre El Sistema Presupuestario, Artículo 43**: Las unidades administradoras centrales o desconcentradas, son las responsables de la ejecución financiera de los créditos presupuestarios asignados a las unidades ejecutoras locales. Igualmente señala que las unidades ejecutoras locales, son las que presupuestariamente realizan la ejecución física, total o parcial, de las metas, tareas previstas en las acciones específicas.

En este sentido podemos señalar que la población total está representada por 13 Unidades Administradoras Desconcentradas y 147 Unidades Ejecutoras Locales, lo que representa una población total de 160 Unidades Organizacionales.

## Muestra

La muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), este deberá ser representativo de la población, según lo refieren Hernández, Fernández y Baptista (2006:236). Por consiguiente, en el presente estudio se tomará como muestra las Unidades Administradoras Desconcentradas, representadas a continuación:

<b>UNIDADES ADMINISTRADORAS DESCONCENTRADAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b>	Despacho de la Rectora
	Despacho del Secretario
	Vicerrectorado Académico
	Vicerrectorado Administrativo
	Facultad de Ciencias de la Salud (Sede Carabobo)
	Facultad de Ciencias de la Salud (Sede Aragua)
	Facultad de Odontología
	Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
	Facultad de Ingeniería
	Facultad de Ciencias de la Educación
	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
	Facultad de Ciencia y Tecnología
	Comisionaduría de la Rectora Núcleo Aragua

Las trece unidades organizacionales allí representadas constituyen una población pequeña, finita y manejable la cual esta conformada por trece (13) funcionarios que laboran como planificadores de las respectivas dependencias. Por lo tanto no requiere ninguna técnica de muestreo.

## Análisis y Procesamiento de la Información

El instrumento utilizado consistió en un cuestionario de 14 preguntas debidamente validado por tres expertos; los cuales realizaron las debidas observaciones a objeto de ser corregido el instrumento final. Los resultados se procesaron siguiendo técnicas de la

estadística descriptiva para obtener las frecuencias absolutas de cada pregunta en función de sus cinco alternativas.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para el desarrollo de este capítulo, se procedió a analizar los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento diseñado, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes planteadas, en pertinencia con los objetivos de la investigación y con referencia al marco teórico, permitiendo de esta manera establecer conclusiones que reflejen la realidad de la situación actual, las cuales se derivan de la realización de un trabajo de campo cuya orientación principal fue proponer el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria.

Cabe destacar que el análisis de los resultados se ha realizado tomando en cuenta los catorce (14) ítems presentados en el instrumento aplicado; cuyos resultados se muestran mediante la distribución de frecuencias y la representación gráfica de los mismos, permitiendo el análisis en forma coherente con el objeto de estudio. Para tal efecto, los resultados serán presentados y organizados de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación y analizados según el enfoque estadístico descriptivo.

**Ítems N° 1.** ¿Sabe usted que el funcionamiento de la Institución está regido por un conjunto de leyes y normas que aplican al sector público?

**Cuadro N°1**

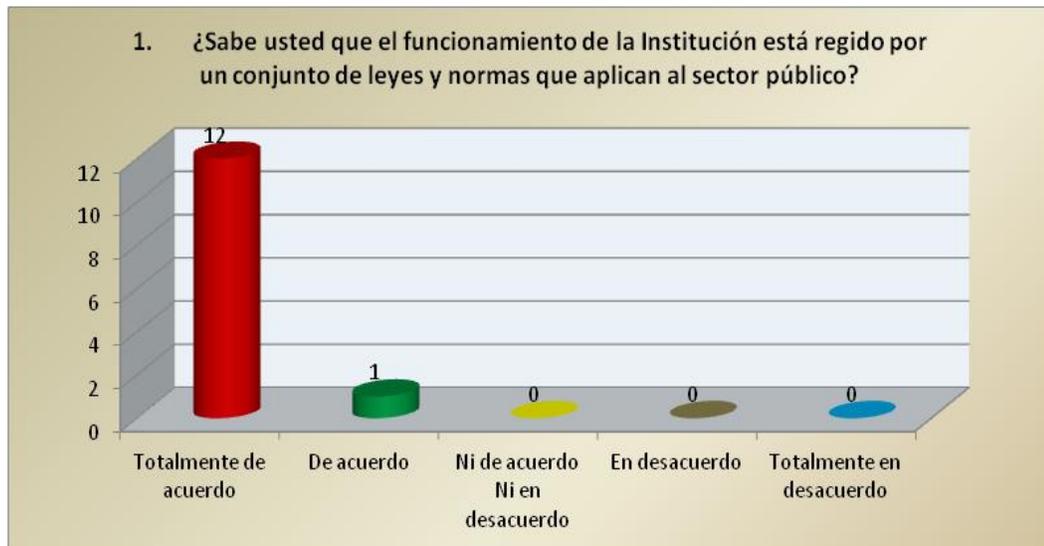
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	92,31
De acuerdo	1	7,69
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

**Fuente:** Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo

Con el interés de medir el nivel de conocimiento que los planificadores de las unidades administradoras desconcentradas tienen al respecto, se observa que el 92,30% de los entrevistados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que el funcionamiento de la Institución está regido por un conjunto de leyes y normas que aplican al sector público, mientras que un 7,7% manifiesta estar de acuerdo con el mismo planteamiento. Estos resultados indican que los planificadores de las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo, reconocen el papel que juega el marco jurídico y las normas que definen las líneas de acción de la gestión universitaria; sin embargo, estos resultados se contradicen en la práctica, ya que un gran número de dependencias, suele incurrir en errores u omisiones al momento de elaborar los procedimientos necesarios para realizar la formulación, planificación y ejecución del presupuesto universitario.

Como ejemplo de esta situación, se ha observado con preocupación que las dependencias no cumplen con los lapsos establecidos en la normativa legal, en el caso específico del proceso de formulación presupuestaria, la norma establece que el proyecto de ley de presupuesto deberá ser presentado por el ejecutivo nacional a la asamblea nacional antes del quince (15) de octubre de cada año. Para cumplir con estos lineamientos se elabora un cronograma de actividades para el proceso de anteproyecto – proyecto presupuestario, cuyo principal obstáculo deriva en que las dependencias no cumplen con los tiempos indicados para cada etapa del proceso, igualmente modifican los formatos donde deben remitir la información, asignan créditos presupuestarios a metas que no están planificadas en el período, entre otra serie de hechos que enfatizan la idea, que realmente las personas que desarrollan las actividades presupuestarias, parecieran desconocer la estrecha vinculación entre la normativa legal y el funcionamiento de la institución.

Gráfico N°1



Fuente: Cuadro N°1

**Ítems N° 2.** ¿La Universidad como ente del sector público, está obligado a rendir cuentas sobre su gestión?

Cuadro N°2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	53,85
De acuerdo	5	38,46
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	1	7,69
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo

En virtud de la importancia y obligatoriedad de realizar el proceso de rendición de cuentas, se consideró pertinente conocer el criterio de los planificadores en este

punto, obteniendo como resultado que el 53,84% de los entrevistados manifiesta estar totalmente de acuerdo con que la Universidad rinda cuentas sobre su gestión, el 38,46% manifiesta estar de acuerdo y 7,69% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo con este planteamiento. Un aspecto que llama la atención, es la variedad de respuestas obtenidas tratándose de un aspecto tan importante como lo es el proceso de rendición de cuentas, pero más aún cuando la población objeto de la investigación son directamente los planificadores, los mismos que tienen la responsabilidad de suministrar a la Dirección de Planificación y Presupuesto en forma trimestral la ejecución física y financiera del presupuesto, y la evaluación trimestral mediante el uso de indicadores de gestión.

A juicio de la investigadora se esperaba que el 100% de los planificadores mostraran seguridad en este punto, ya que el proceso de rendición de cuentas se encuentra claramente estipulado en la normativa legal, definiendo los períodos en los cuales debe realizarse y el plazo de tiempo que los entes de la administración pública tienen para justificar el uso de los recursos que le han sido otorgados para su funcionamiento, el no cumplimiento de este proceso, el retardo en el mismo, ó en el peor de los casos la inexistencia de registros de información acerca de la ejecución de los presupuestos, así como el incumplimiento de la obligación de participar los resultados de la ejecución son causal de responsabilidad administrativa determinable; lo que puede traer como consecuencia la aplicación de sanciones legales tanto a la Institución, como a los funcionarios debiendo responder penal, civil y administrativamente de los actos, hechos u omisiones contrarios a norma expresa en que incurran con ocasión del desempeño de sus funciones.

Gráfico N°2



Fuente: Cuadro N°2

**Ítems N° 3: Conoce la normativa legal que rige el proceso de formulación, planificación y ejecución presupuestaria?**

Cuadro N°3

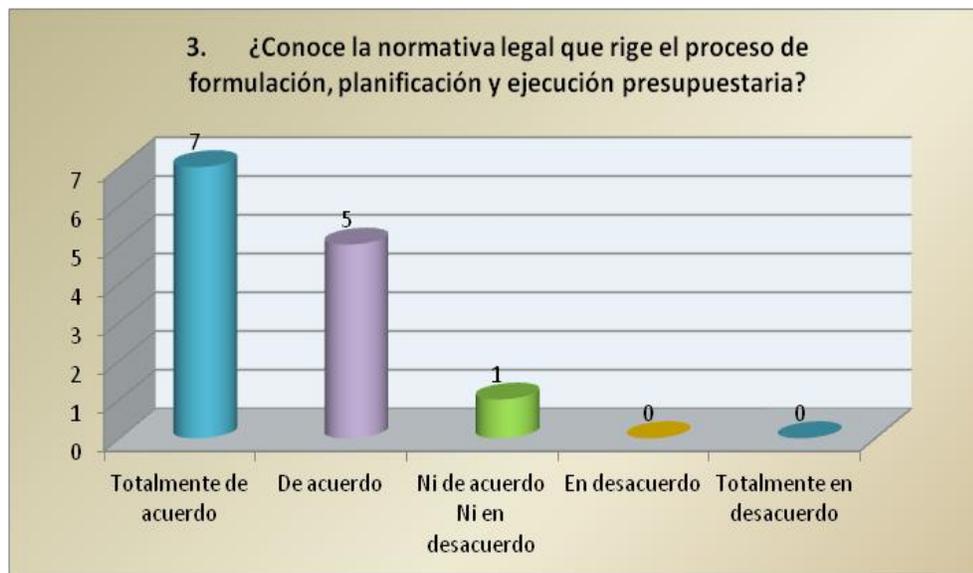
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	53,85
De acuerdo	5	38,46
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	1	7,69
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo .

Considerando la importancia que cada proceso tiene y su incidencia en la efectividad de la gestión, se consideró pertinente abordar el conocimiento que en

materia legal de cada proceso poseen los planificadores, llegando a los siguientes resultados el 53,84% dice conocer la normativa legal que rige el proceso, el 38,46% manifiesta estar de acuerdo y finalmente el 7,69% no esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo en conocer la normativa legal que rige el proceso. De estos resultados se puede inferir que no todos los planificadores conocen en detalle la normativa legal de los diferentes procesos (formulación, planificación y ejecución presupuestaria), lo cual genera un llamado de atención al respecto, debido a que los procesos señalados son medulares para la Dirección, en el sentido que justifican la razón de ser de la misma, siendo claves para el buen funcionamiento de la Institución y por ende determinan el éxito o fracaso de su gestión, ya que están directamente relacionados con la fijación de metas, objetivos, compromisos de gestión y los recursos necesarios para cumplir sus fines.

**Gráfico N°3**



Fuente: Cuadro N°3

**Ítems N° 4 ¿Tiene conocimiento de los fundamentos estratégicos (Visión, Misión, Objetivos) que direccionan el funcionamiento de la dependencia a la que usted pertenece?**

**Cuadro N° 4**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	6	46,15
De acuerdo	6	46,15
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	1	7,69
Totalmente en desacuerdo	0	0

**Fuente:** Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo

Los planificadores de las distintas dependencias de la Universidad de Carabobo, deben adecuar las metas y objetivos en función de los fundamentos estratégicos de su dependencia, con el fin de identificar los procesos medulares según la naturaleza y propósitos de la misma, de esta manera vincular los fundamentos estratégicos con los planes operativos y cumplir así con la misión-visión de la misma. Al preguntar a los planificadores si tienen conocimiento de los fundamentos estratégicos que direccionan la dependencia a la que pertenecen, se obtuvieron los siguientes resultados: el 46,15% manifiesta estar totalmente de acuerdo en conocer los fundamentos estratégicos, otro 46,15% dice estar de acuerdo con el planteamiento y el 7,7% esta en desacuerdo, lo que implica que no conoce los fundamentos estratégicos de su dependencia.

Aunque los resultados son en mayoría favorable sobre el nivel de conocimiento en esta materia, es un punto que no debe dejarse de atender ya que si no se logra una efectiva comunicación de estos principios que direccionan la gestión en la dependencia, se puede generar un nivel de desconocimiento en relación a las

funciones medulares que deben realizarse, ocasionando inconvenientes y retrasos en el logro de los objetivos e incluso puede ocasionar la desviación de metas respecto a su razón de ser.

**Gráfico N°4**



Fuente: Cuadro N°4

**Ítems N°5; Existe un plan estratégico (Mediano- Largo Plazo) que oriente la gestión en su dependencia?**

**Cuadro N°5**

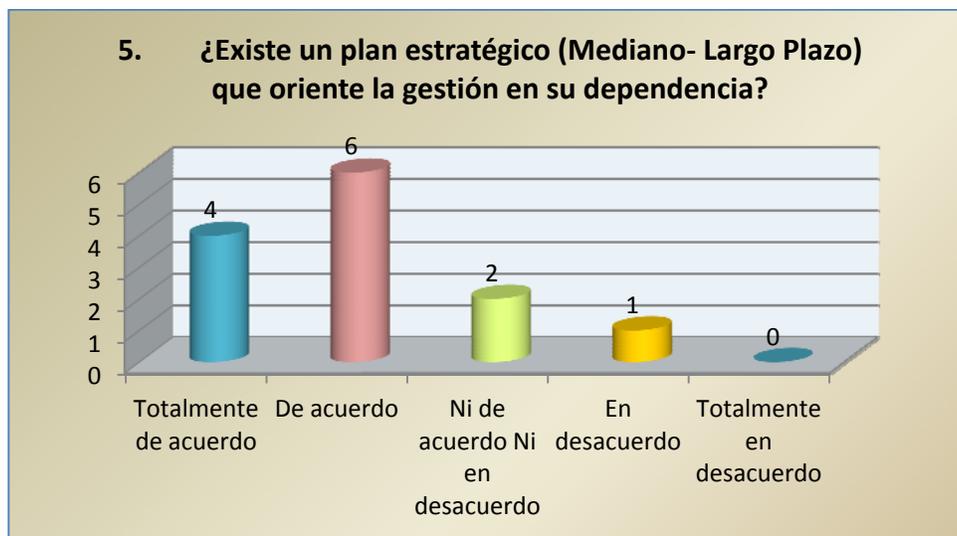
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	30,77
De acuerdo	6	46,15
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	15,38
En desacuerdo	1	7,69
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo.

Los planes estratégicos corporativos, están relacionados con los objetivos y estrategias globales de la institución, y deben estar vinculados con los planes de desarrollo económico y social de la nación, estos planes suelen ser a largo plazo, a partir de allí deben desarrollarse planes funcionales donde cada Dirección vincule su gestión al plan institucional, estos planes son a mediano plazo, y deben estar directamente relacionado con los planes operativos anuales (corto-plazo).

Con el fin de determinar si estos preceptos se cumplen en las dependencias, se consideró pertinente conocer si existe un plan estratégico que oriente las gestiones de las dependencias, y sirva de referencia para la elaboración de los planes anuales, una vez aplicado el instrumento se obtienen los siguientes resultados: el 30,77 % de los entrevistados manifiesta estar totalmente de acuerdo con la existencia de un plan estratégico que oriente la gestión en su dependencia, el 46,15% dice estar de acuerdo con el mismo planteamiento, el 15,38% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 7,7% esta en desacuerdo; estos resultados reflejan que no existe claridad sobre la existencia de estos planes en las dependencias, colocando en evidencia debilidades en torno a la información que deben relacionar, para direccionar las metas y objetivos plasmados en un plan anual de corto plazo, y su respectiva vinculación con los aspectos estratégicos consagrados en planes de largo plazo. En este sentido y en atención al logro de la efectividad de la gestión, se hace necesario desarrollar indicadores que relacionen variables claves para el éxito de la misma, como un instrumento de medición y control para solventar posibles desviaciones con respecto a los objetivos previstos por la institución plasmados en sus planes estratégicos y materializados en su planificación anual.

Gráfico N°5



Fuente: Cuadro N°5

**Ítems N°6; Los objetivos de su dependencia están reflejados en el proceso de planificación anual?**

Cuadro N°6

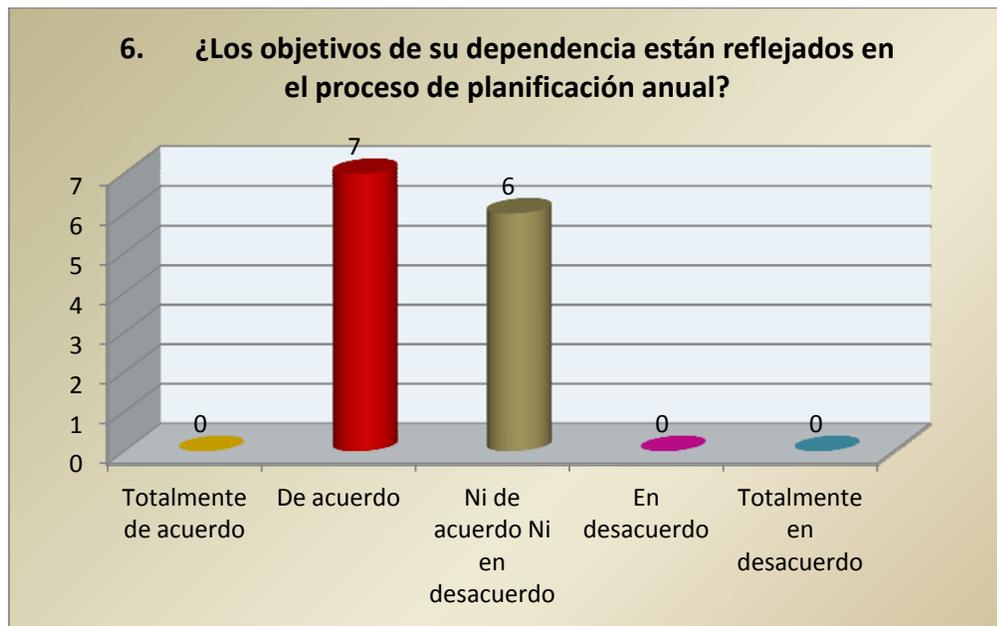
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,0
De acuerdo	7	53,85
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	6	46,15
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0

Fuente: Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo.

El 53,85% de los entrevistados está de acuerdo con esta afirmación, y el 46,15% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, los resultados obtenidos permiten inferir que algunos de los planificadores entrevistados, desconocen si los objetivos de su

dependencia se reflejan en el plan operativo anual, como metas medulares que garanticen el cumplimiento eficaz de su gestión, lo cual puede traer como consecuencia desviaciones significativas de las funciones de la dependencia, dificultando la medición de objetivos que permitan la evaluación y comunicación de resultados adecuadamente. Esta condición coloca en evidencia la utilidad del cuadro de mando integral como una medida que logre alinear los objetivos estratégicos con los operativos, y de esta manera mejorar el desempeño y la calidad de los procesos.

**Gráfico N°6**



**Fuente:**Cuadro N°6

**Ítems N°7 ¿Conoce los procedimientos necesarios para la realización de la formulación y planificación del presupuesto?**

**Cuadro N°7**

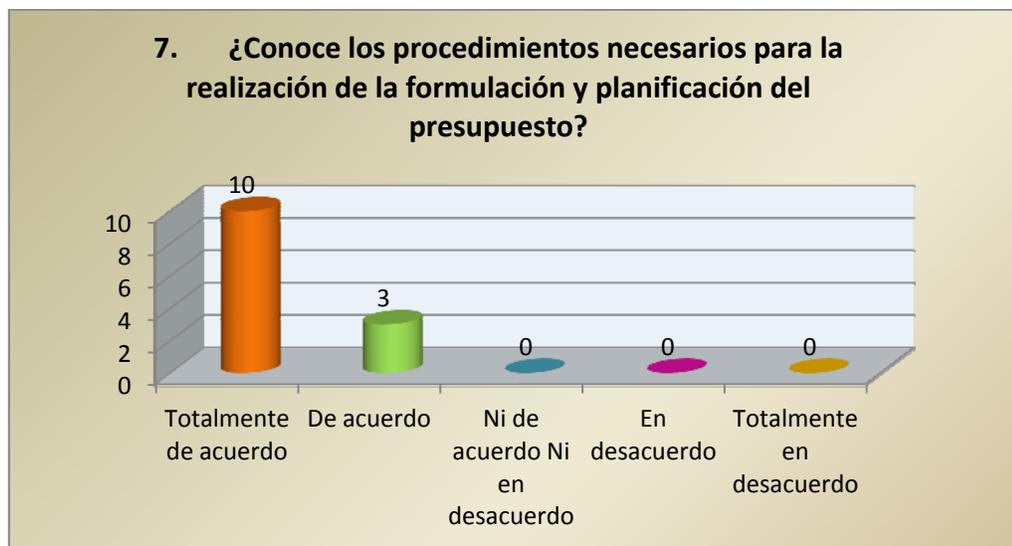
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	10	76,92
De acuerdo	3	23,08
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0

**Fuente:** Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo.

Al consultar a los planificadores sobre los conocimientos necesarios para llevar a cabo los procesos, se obtuvo que el 53,84% manifestó estar totalmente de acuerdo, y el 46,15% dice estar de acuerdo, por lo que se infiere que conocen los procedimientos necesarios para la realización de la formulación y planificación del presupuesto. Es importante destacar que los procedimientos necesarios para la realización de la formulación y planificación presupuestaria, son transmitidos a las distintas dependencias que conforman la Universidad de Carabobo, desde la Dirección de Planificación y Presupuesto, siguiendo las instrucciones de los órganos rectores.

Estos resultados pueden verse como altamente positivos en referencia a los objetivos de la investigación y la viabilidad de diseñar el (CMI), ya que al tener conocimiento sobre los principales procesos presupuestarios llevados a cabo en la Institución, se facilita su identificación en función de los productos que se generan, permitiendo obtener indicadores basados en la capacidad de respuesta institucional ante las demandas (externas o internas), permitiendo un adecuado control y medición de resultados.

Gráfico N°7



Fuente:Cuadro N°7

**Ítems N°8 ¿Responde oportunamente a las solicitudes realizadas para el proceso de formulación y planificación presupuestaria?**

Cuadro N°8

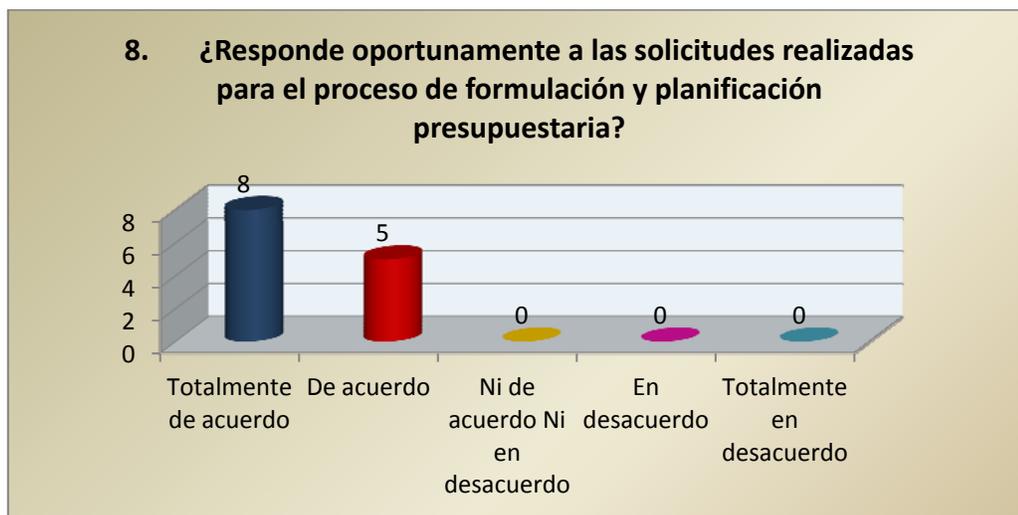
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	61,54
De acuerdo	5	38,46
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0

Fuente: Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo.

Los lapsos de tiempo en que deben realizarse los diferentes procesos de formulación, planificación y ejecución presupuestaria, están debidamente contenidos en la normativa legal que rige los procesos, así como también se establecen las responsabilidades y sanciones a que hubiere lugar; por tal motivo se consideró

importante conocer el nivel de respuesta ante las diversas solicitudes por parte de las dependencias objeto, ante lo cual el 61,54% manifiesta estar totalmente de acuerdo que cumple oportunamente con las solicitudes y el 38,46% dice estar de acuerdo con el mismo planteamiento. En contraste con estos resultados, se observa por parte de la investigadora que existe en la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Universidad de Carabobo, problemas para recolectar y procesar la información solicitada de forma oportuna y veraz, ya que un buen número de dependencias de la institución no cumplen con los lapsos establecidos para procesar la información, al mismo tiempo se observa que en muchos casos la información solicitada no es remitida ya que algunas dependencias no registran adecuadamente la data estadística de las actividades que realizan, es decir, que el incumplimiento de la remisión oportuna de información veraz, se debe a varios factores que inciden directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales e incluso puede ser objeto de sanciones legales por parte de los órganos rectores.

**Gráfico N°8**



Fuente:Cuadro N°8

**Ítems N°9: ¿Las metas y objetivos pueden ser consideradas como un factor determinante para la asignación de recursos por parte del Estado?**

**Cuadro N°9**

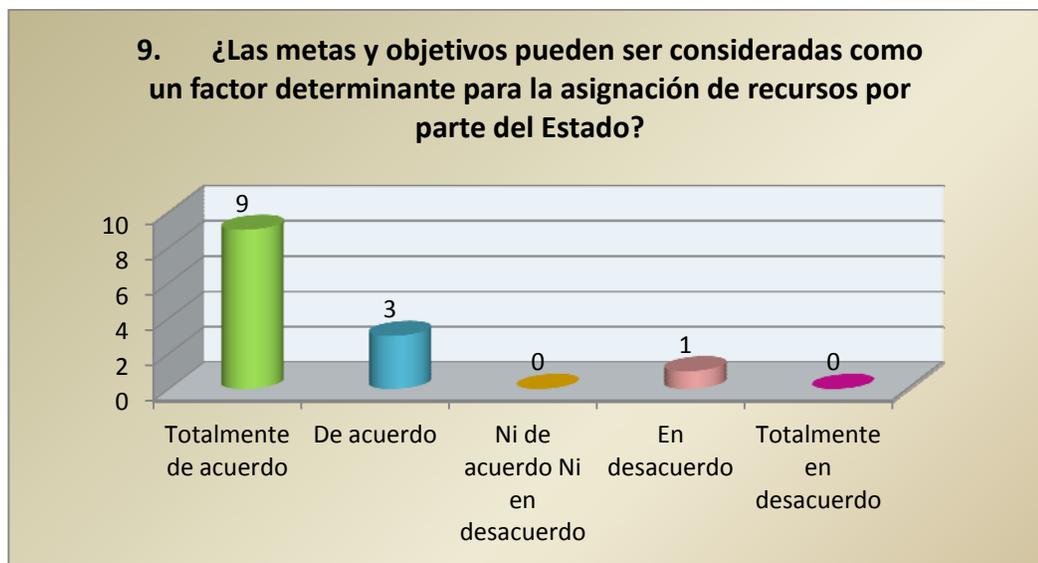
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	69,23
De acuerdo	3	23,08
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	1	7,69
Totalmente en desacuerdo	0	0,0

**Fuente:** Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo.

Siendo los planificadores los encargados de recopilar y consolidar esta información de acuerdo a los lineamientos emanados de los órganos rectores, se consideró pertinente evaluar el conocimiento que al respecto tienen. Se obtuvo el siguiente resultado el 69,23% dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 23,07% dice estar de acuerdo, y el 7,7% dice estar en desacuerdo.

Desde el punto de vista de la investigadora se puede inferir que no todos los planificadores manejan el mismo criterio sobre esta aseveración, que forma parte de los requerimientos técnicos para la consolidación y cuantificación del plan operativo anual, lo que denota que existe falta de conocimiento en aspectos relevantes en materia de planificación presupuestaria, por lo tanto afianzar los conocimientos legales, las normas y procesos necesarios para cumplir las actividades, y reforzar el potencial humano en función de la identificación de los funcionarios con los fundamentos estratégicos de la Institución, son aspectos contenidos en la propuesta que conduce la presente investigación.

Gráfico N°9



Fuente: Cuadro N°9

**Ítems N°10: ¿Se toma en cuenta el resultado de la gestión para la toma de decisiones?**

Cuadro N°10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	38,46
De acuerdo	6	46,15
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	15,38
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0

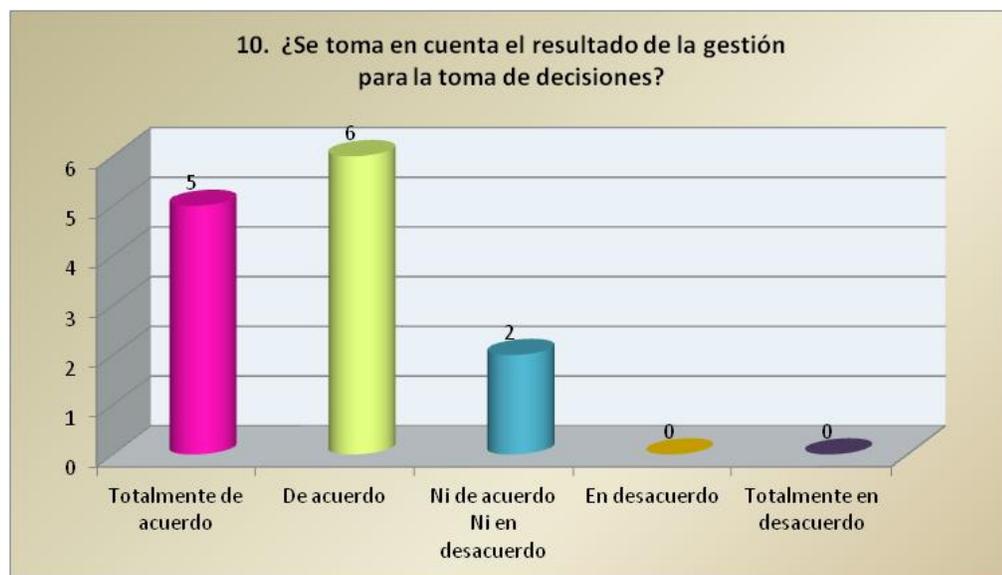
Fuente: Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo.

Los resultados de la gestión pueden obtenerse a través del análisis de los indicadores (eficacia, eficiencia, economía, entre otros), que aportan información financiera, administrativa y operativa, que permiten tomar decisiones acertadas y

oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

De acuerdo a estos señalamientos el 38,46% de los entrevistados manifestó estar totalmente de acuerdo en que los resultados de la gestión se utilizan para tomar decisiones, el 46,15% dice estar de acuerdo con el planteamiento y el 15,38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto puede interpretarse como que los resultados de la gestión, no están siendo realmente considerados para evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos y metas propuestos, esta situación trae como consecuencia desvinculación entre los logros obtenidos y los resultados esperados según una planificación previa, de igual forma puede incurrirse en la realización de actividades que no están planificadas, acentuando la improvisación sobre la gestión.

**Gráfico N°10**



Fuente: Cuadro N°10

**Ítems N°11 ¿Los procedimientos llevados a cabo para el cumplimiento de metas y objetivos están enmarcados en alguna metodología o norma específica?**

**Cuadro N°11**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	4	30,77
De acuerdo	7	53,85
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	15,38
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0

**Fuente:** Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo.

El establecimiento de la metodología y lineamientos a seguir en cada proceso presupuestario, así como para la selección y establecimiento de metas y objetivos debe estar reflejado en los instructivos para la formulación del Anteproyecto y Proyecto de POA presupuesto de acuerdo a los lineamientos establecidos y aprobados por los entes rectores, esta información debe ser transmitida y conocida en la organización, a este respecto el 30,77% de los entrevistados manifestó estar totalmente de acuerdo en que los procedimientos para el cumplimiento eficaz de metas y objetivos están enmarcados en alguna metodología o norma específica, el 53,84% dice estar de acuerdo con el planteamiento, y el 15,38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados obtenidos denotan debilidades en cuanto a la información disponible sobre procedimientos adecuados, que permitan de manera eficaz el cumplimiento de metas y objetivos, esto puede ocasionar retardos, incremento de costos, desinformación en los empleados, entre otros factores que obstaculizan directamente el logro de los objetivos, lo cual incide directamente en los resultados de

la gestión y genera un ambiente de confusión e incertidumbre sobre los mecanismos adecuados para desarrollar las actividades.

**Gráfico N°11**



Fuente: Cuadro N°11

**Ítems N°12; El cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta idónea para el establecimiento de una cultura gerencial que permite avanzar hacia nuevas propuestas en planificación universitaria?**

**Cuadro N°12**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	53,85
De acuerdo	6	46,15
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

Fuente: Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo.

Al consultar a los planificadores su opinión en referencia al cuadro de mando integral, como herramienta idónea para establecer una cultura gerencial, que permita avanzar hacia nuevas propuestas de planificación universitaria, se obtuvo el siguiente resultado; el 53,85% están totalmente de acuerdo con este señalamiento y el 46,15% manifiesta estar de acuerdo.

Estos puntos de vistas pueden considerarse altamente positivos a los objetivos de la investigación, ya que se evidencia la necesidad de adecuar y modernizar los mecanismos de gestión en línea con los cambios que experimenta la sociedad, y de esta manera garantizar el crecimiento integral de la organización; permitiendo mediciones del desempeño que vinculen la estrategia y la misión con los objetivos operacionales, a fin de disponer de un sistema de medición que garantice el control de procesos claves para la efectividad de la gestión; lo cual permita proyectar la institución con las tendencias gerenciales que demanda la sociedad, a fin de poder responder sus necesidades.

**Grafico N°12**



Fuente: Cuadro N°12

**Ítems N°13¿La aplicación del CMI permite evaluar la gestión en cuatro perspectivas: Financiera-Legal, Procesos Internos, cliente y aprendizaje y crecimiento?**

**Cuadro N°13**

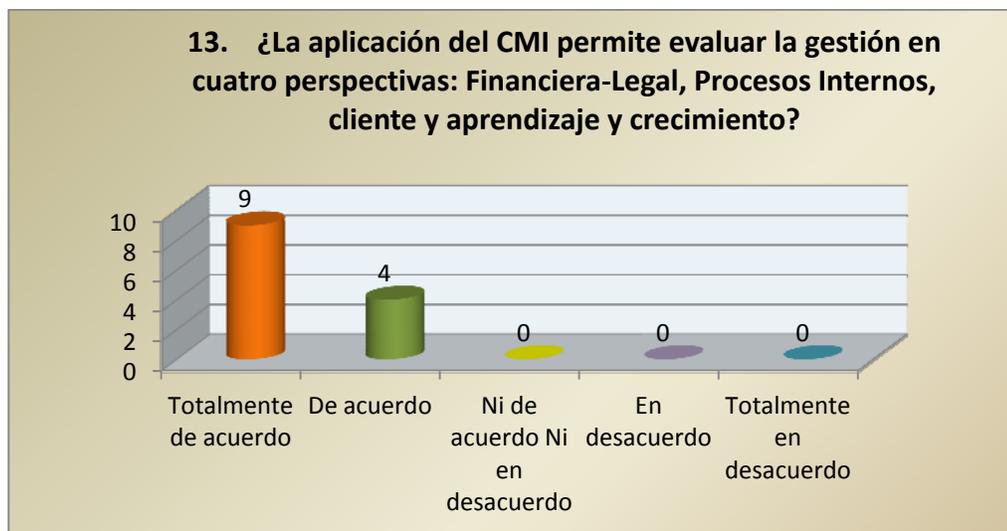
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	9	69,23
De acuerdo	4	30,77
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0

**Fuente:** Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo.

A objeto de conocer el nivel de conocimiento sobre el cuadro de mando integral y como puede evaluarse la gestión a partir del análisis de las cuatro perspectivas planteadas en el modelo, se consideró pertinente abordar a los planificadores al respecto, en consecuencia se obtuvo que el 69,23% de los entrevistados manifestó estar totalmente de acuerdo y el 30,77% dice estar de acuerdo con el planteamiento, estos resultados refuerzan la intención de diseñar el cuadro de mando integral para la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Universidad de Carabobo, haciendo viable no sólo su diseño sino su implementación como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión.

Además de ello, la metodología propuesta puede ser transferida a cada dependencia, de manera que dispongan de las herramientas necesarias para evaluar integralmente sus funciones.

Grafico N°13



Fuente: Cuadro N°13

**Ítems N°14 ¿Considera que al aplicar el CMI, podría obtenerse información relevante para el logro de la efectividad de la gestión?**

Cuadro N°14

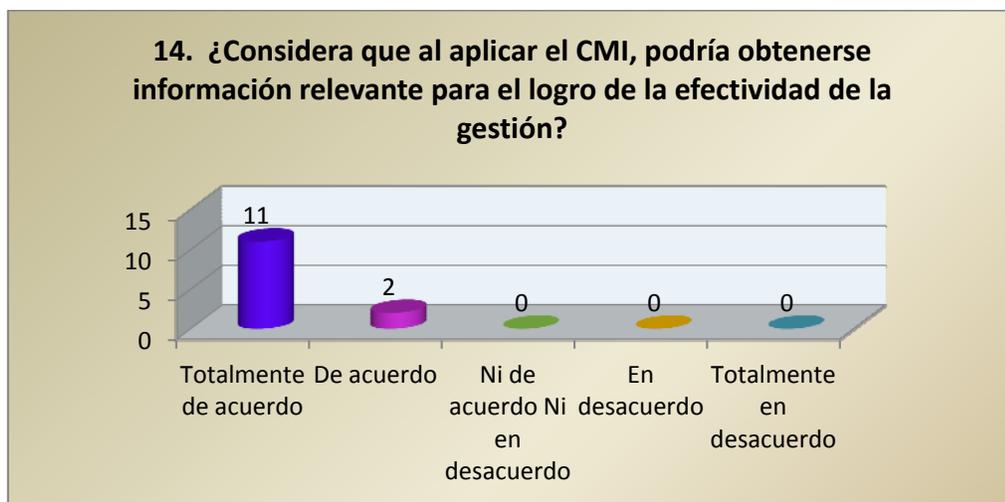
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	84,62
De acuerdo	2	15,38
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0

Fuente: Instrumento aplicado a las unidades administradoras desconcentradas de la Universidad de Carabobo.

En línea con el planteamiento central de la presente investigación, se preguntó a los planificadores su opinión en referencia al cuadro de mando integral como instrumento para obtener información relevante sobre la efectividad de la gestión, a este respecto el 84,62% manifestó estar totalmente de acuerdo con el planteamiento, y el 15,38% dice estar de acuerdo.

Estos resultados evidencian la necesidad del diseño propuesto, ya que podría disponerse de una herramienta que sistemáticamente arroje información en función del cumplimiento de objetivos, debidamente alineados con los fundamentos estratégicos de la institución, asegurando de esta manera la medición efectiva de procesos medulares, la disposición de información oportuna y veraz para la toma de decisiones, la efectiva comunicación e información entre los funcionarios sobre los planteamientos estratégicos y su vinculación con las funciones operativas que realizan, la mejora de procesos presupuestarios, la aplicación correcta de normas y lineamientos legales, entre otros aspectos que garantes de la efectividad de la gestión

**Grafico N°14**



Fuente: Cuadro N°14

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Le evolución de la gerencia pública hacia la búsqueda de mejores mecanismos de gestión que le permitan responder oportunamente a las necesidades del entorno, es una de las principales motivaciones que experimentan las organizaciones en la actualidad, para poder tomar decisiones acertadas y orientadas hacia el logro de los objetivos. En este sentido, las herramientas de la teoría de la planificación y el cuadro de mando integral constituyen el marco de referencia para lograr el objetivo general de la investigación, el cual plantea: “Proponer el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión universitaria”, una vez analizado los resultados de la investigación es posible llegar a las siguientes conclusiones en atención a los objetivos específicos de la misma:

1. En cuanto a la identificación de los lineamientos estratégicos que determinan el proceso de planificación de la Universidad de Carabobo, se obtienen las siguientes conclusiones: No todos los planificadores conocen en detalle la normativa legal de los diferentes procesos (formulación, planificación y ejecución presupuestaria). Al desconocer la estrecha vinculación entre la normativa legal y el funcionamiento de la institución, se incurre en errores u omisiones al momento de elaborar los procedimientos necesarios, para realizar la formulación, planificación y ejecución del presupuesto universitario. Igualmente, al no tener una idea clara y definida de los lapsos establecidos para el suministro de información, por desconocimiento de la normativa legal, no se cumple a tiempo con la entrega de la información solicitada por la Dirección, lo que genera retardos ante los órganos rectores. Otro aspecto importante, es que se evidenció desconocimiento en cuanto a la importancia que tienen los fundamentos estratégicos (visión, misión, objetivos) para la fijación de metas y objetivos, que permitan medir la gestión en base a indicadores basados en factores críticos para

el éxito de la gestión. Puede inferirse entonces que existen debilidades para realizar debidamente la vinculación plan-presupuesto, desde el ámbito externo (órganos rectores) y el ámbito interno (Unidades administradoras desconcentradas), debido al poco conocimiento que tienen los planificadores en materia de normativa legal y procedimientos, constituyendo la base de las dificultades que enfrenta la Dirección para dar respuesta oportuna y veraz de la gestión universitaria.

2. En referencia a la descripción del proceso de planificación desarrollado por la Dirección de Planificación y Presupuesto, pueden realizarse las siguientes conclusiones: los planificadores de las unidades administradoras desconcentradas poseen conocimiento sobre los procedimientos necesarios para la realización de la formulación y planificación del presupuesto, en este sentido se infiere que conocen los procesos que conforman las diferentes etapas (anteproyecto y proyecto presupuestario), sin embargo, se evidencian debilidades en aspectos inherentes al proceso de planificación, que limitan grandemente la información que deben relacionar, para direccionar las metas y objetivos, en atención a los lineamientos estratégicos de la dependencia, por otra parte, desconocen si los objetivos de su dependencia están expresados en la planificación anual, lo que impide realizar una evaluación eficiente de la gestión basados en las metas medulares que responden directamente al cumplimiento de la visión-misión.
3. El análisis de los resultados obtenidos, ha permitido realizar conclusiones en cuanto a la determinación de los principales factores que obstaculizan ó dinamizan el alcance de los objetivos y metas de la Dirección, en este sentido, como principal factor que obstaculiza los logros, se encuentra la dificultad de recolectar y procesar la información solicitada de forma oportuna y veraz, apreciándose diversos factores como: desconocimiento normativa legal en cuanto a los períodos para remitir cada proceso presupuestario, por otro lado se observó

que en muchos casos no se registra la data estadística de las actividades realizadas, también en atención al análisis realizado puede decirse que existe desconocimiento de la estructura presupuestaria en función de la vinculación que las metas tienen para la asignación de recursos. Igualmente se evidenció que los resultados de la gestión, no están siendo considerados para evaluar el desempeño, así como tampoco se dispone de suficiente información sobre procedimientos que permitan de manera eficaz el cumplimiento de metas y objetivos. Lo descrito anteriormente, nos permite concluir que la mayoría de los factores que obstaculizan el logro de los objetivos y metas están relacionados a la falta de conocimiento sobre aspectos medulares en materia presupuestaria, ya sea desde el punto de vista legal ó de normas y procedimientos técnicos.

4. En atención a los fines de la presente investigación, en cuanto a la propuesta de diseñar el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión en la Universidad de Carabobo, puede concluirse que es factible y viable en base a los resultados obtenidos, que permiten inferir que existe la necesidad de adecuar y modernizar los mecanismos de gestión para dar respuesta a las necesidades que experimenta la sociedad. La metodología propuesta en base a un sistema de gestión que permita obtener información relevante en base cuatro perspectivas (financiera-legal, procesos internos, clientes internos y externos, y aprendizaje y crecimiento), puede ser transferida a cada dependencia, de manera que dispongan de las herramientas necesarias para evaluar integralmente sus funciones. Al mismo tiempo, plantea la alineación de los objetivos con los fundamentos estratégicos de la institución, asegurando de esta manera la medición efectiva de procesos medulares, a través de indicadores de gestión que contribuyan a la toma de decisiones de forma efectiva.

## **Recomendaciones**

1. Aplicar la metodología propuesta por el cuadro de mando integral, en atención al desarrollo de las cuatro perspectivas (financiera-legal, procesos internos, clientes (internos y externos), aprendizaje y crecimiento), a fin de integrar los fundamentos estratégicos (Estado-Institución), con los objetivos de la institución, y de esta manera establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones para que las actividades operacionales diarias de los empleados respalden los objetivos estratégicos, es una vía para operacionalizar y hacer realidad los planes institucionales, permitiendo realizar evaluaciones sistemáticas de la gestión en base a indicadores pertinentes, que respondan ante las demandas (externas o internas), y brinden información veraz y oportuna atendiendo los criterios de eficiencia, eficacia y economía para la efectividad de la gestión.
2. Reforzar el conocimiento de los planificadores sobre la normativa legal que enmarca los procesos de formulación presupuestaria, en atención a las prioridades del gasto definidas en los planes y políticas.
3. Utilizar el CMI como una herramienta para direccionar las metas y objetivos, en atención a los lineamientos estratégicos de la dependencia.
4. Crear una cultura de medición y control sobre los procesos claves, para corregir oportunamente desviaciones indeseadas respecto a las metas y objetivos trazados, que pudieran afectar la gestión.
5. Mejorar los procesos estratégicos, en este sentido, mediante el desarrollo de la perspectiva de los procesos internos, contemplada en la propuesta de diseño del cuadro de mando integral, por lo tanto, este aspecto contempla el control de los factores claves para el éxito institucional como; el tiempo del proceso de rendición de cuentas, el costo de los recursos consumidos en los mismos y la

cantidad de las ejecuciones logradas, a través de indicadores de eficiencia, eficacia, economía y pertinencia del proceso.

### **Desarrollo de la Propuesta**

En atención a los resultados de la investigación, a las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de las necesidades de la Dirección de Planificación y Presupuesto, como una vía para solucionar sus problemas, e incrementar la efectividad de la gestión universitaria, se presenta la siguiente propuesta fundamentada en la metodología del cuadro de mando integral:

1. **Desarrollo de la Estrategia, Vinculación de los planes Institucionales:** Identificación de lineamientos estratégicos, Planificación estratégica corporativa; planificación estratégica funcional, planificación operativa, planes de acción.
2. **Planificar la Estrategia, Direccionamiento Estratégico de la Gestión:** Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia. Indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.
3. **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, Vinculación de los objetivos en función de las perspectivas del CMI:** Todos en la organización deben comprender los objetivos a largo plazo de las unidades de negocio así como la estrategia para conseguir los objetivos.
4. **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, Desarrollo del mapa estratégico:** proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de

reingeniería y transformación.

- 5. Identificación de los factores claves de éxito según las perspectivas del CMI:** se alinean los fundamentos estratégicos con las variables claves para el éxito de la gestión, en función a las necesidades de la Dirección. En esta etapa se operacionaliza la estrategia.
  
- 6. Establecimiento del CMI para la Dirección de Planificación y Presupuesto con indicadores claves de éxito:** se establecen los indicadores para cada perspectiva en atención a las variables críticas de éxito, se recomienda la evaluación periódica de los mismos como herramienta estratégica para garantizar la efectividad de la gestión.

1. Desarrollo de la Estrategia

Figura N° 3

**VINCULACIÓN ESTRATEGICA DE LOS PLANES EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**



Fuente: Elaboración Propia, en adaptación del modelo de Serna 2010

2. Planificar la Estrategia

Figura N° 4

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

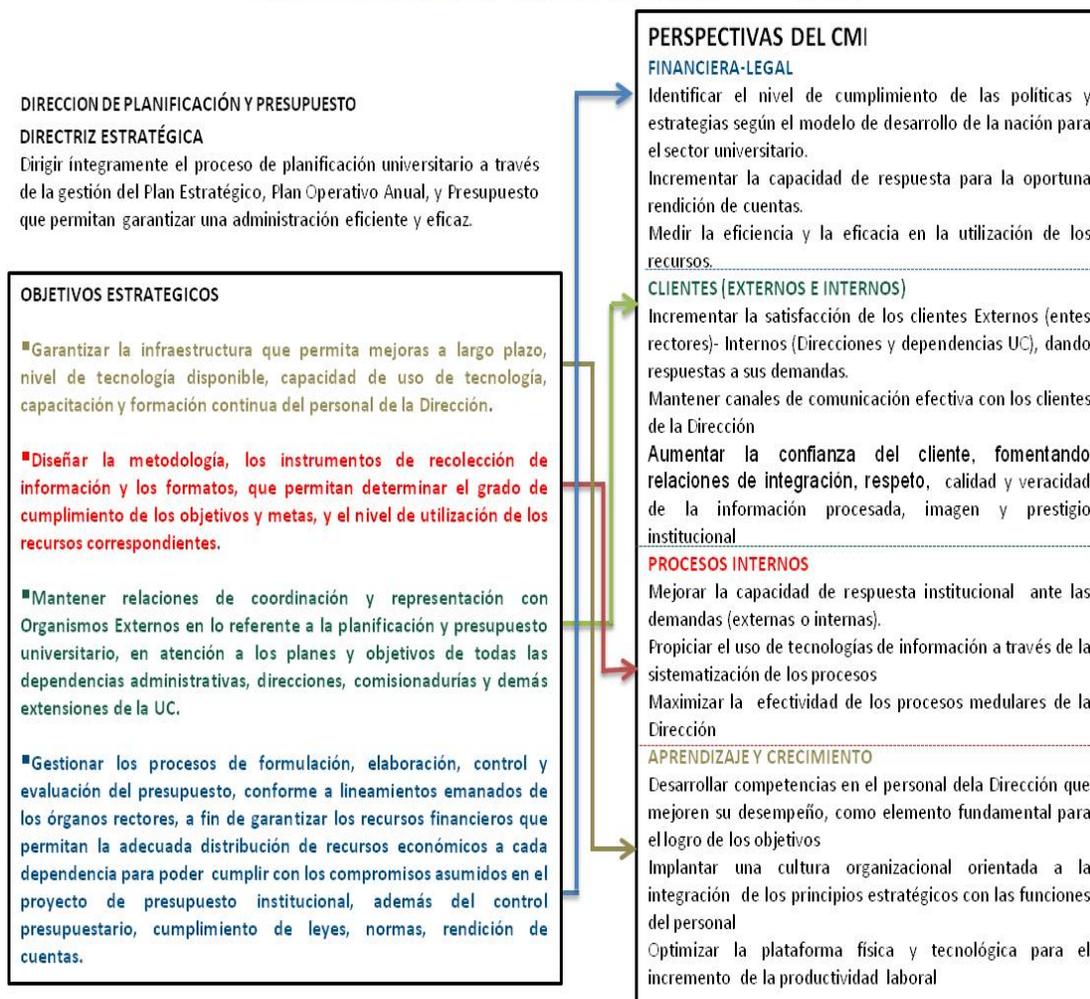


Fuente: Elaboración Propia

### 3. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

Figura N°5

#### OBJETIVOS EN FUNCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI



Fuente: Elaboración Propia

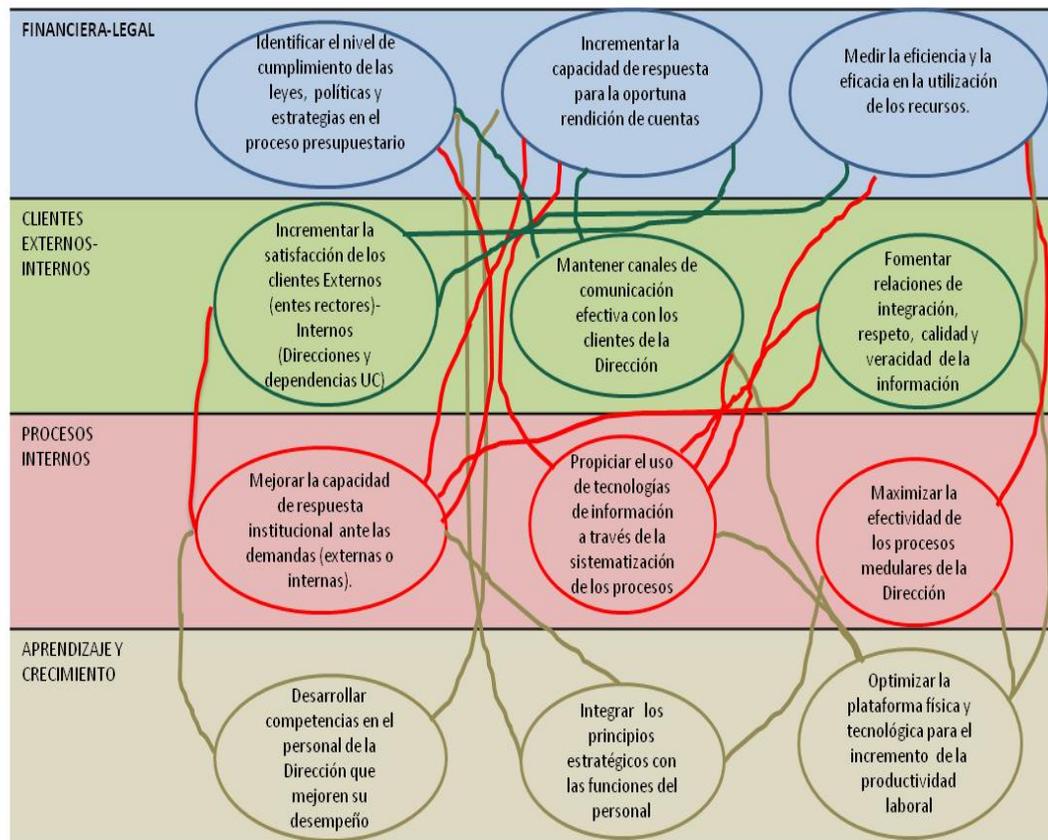
#### 4. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

Figura N°6

**MAPA ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO**

**DIRECTRIZ ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO**

Dirigir íntegramente el proceso de planificación universitario a través de la gestión del Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, y Presupuesto que permitan garantizar una administración eficiente y eficaz.



Fuente: Elaboración Propia

## 5. Identificación de los factores claves de éxito según las perspectivas del CMI

Figura N°7

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO			
<p><b>VISIÓN</b></p> <p>Ser la Dirección, en búsqueda de la perfectibilidad permanente, ininterrumpida y reiterada que consolide efectivamente los procesos de planificación y presupuesto asegurando su coherencia, consistencia y compatibilidad para el logro del desarrollo y transformación de la imagen futura de la Universidad de Carabobo.</p>	<p><b>MISIÓN</b></p> <p>Optimizar la gestión del proceso integral de Planificación y Presupuesto que apoye la búsqueda del desarrollo institucional atendiendo al cumplimiento de los principios, leyes, normas y procedimientos administrativos establecidos, con criterios de racionalización de recursos y de evaluación de resultados propios de una gestión administrativa excelente.</p>	<p><b>DIRECTRIZ ESTRATÉGICA</b></p> <p>Dirigir íntegramente el proceso de planificación universitario a través de la gestión del Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, y Presupuesto que permitan garantizar una administración eficiente y eficaz.</p>	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO POR PERSPECTIVA			
<p><b>FINANCIERA-LEGAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de las leyes, políticas y estrategias en el proceso presupuestario</li> <li>▪ Rendición de cuentas oportuna</li> <li>▪ Eficiencia y Eficacia en uso de Recursos</li> </ul>	<p><b>CLIENTES EXTERNOS-INTERNOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de los clientes</li> <li>• Comunicación Efectiva</li> <li>• Fomento de relaciones de integración, respeto, calidad y veracidad de la información</li> </ul>	<p><b>PROCESOS INTERNOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacidad de respuesta de las demandas interna y externa</li> <li>* Sistematización de procesos</li> <li>* Efectividad en los procesos medulares</li> </ul>	<p><b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación del personal</li> <li>Evaluación del desempeño</li> <li>Gestión por objetivos institucionales</li> <li>Incremento de la productividad laboral</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## 6. Establecimiento del CMI para la Dirección de Planificación y Presupuesto con indicadores claves de éxito

Figura N°8

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FCE	INDICADOR
<b>FINANCIERA-LEGAL</b>	Gestionar los procesos de formulación, elaboración, control y evaluación del presupuesto, conforme a lineamientos emanados de los órganos rectores, a fin de garantizar los recursos financieros que permitan la adecuada distribución de recursos económicos a cada dependencia para poder cumplir con los compromisos asumidos en el proyecto de presupuesto institucional, además del control presupuestario, cumplimiento de leyes, normas, rendición de cuentas.	Identificar el nivel de cumplimiento de las políticas y estrategias según el modelo de desarrollo de la nación para el sector universitario. Incrementar la capacidad de respuesta para la oportuna rendición de cuentas. Medir la eficiencia y la eficacia en la utilización de los recursos.	Cumplimiento de las leyes, políticas y estrategias en el proceso presupuestario  Rendición de cuentas oportuna  Eficiencia y Eficacia en uso de Recursos	N° Instructivos de Formulación Presupuestaria  N° Instructivos de Rendición de Cuentas  % Ejecución Presupuestaria  % Cumplimiento de solicitudes a tiempo  Racionalización de recursos  Desviaciones Presupuestarias
<b>CLIENTES EXTERNOS-INTERNOS</b>	Mantener relaciones de coordinación y representación con Organismos Externos en lo referente a la planificación y presupuesto universitario, en atención a los planes y objetivos de todas las dependencias administrativas, direcciones, comisionadurías y demás extensiones de la UC.	Incrementar la satisfacción de los clientes Externos (entes rectores)- Internos (Direcciones y dependencias UC), dando respuestas a sus demandas. Mantener canales de comunicación efectiva con los clientes de la Dirección Aumentar la confianza del cliente, fomentando relaciones de integración, respeto, calidad y veracidad de la información procesada, imagen y prestigio institucional	Satisfacción de los clientes Comunicación Efectiva Fomento de relaciones de integración, respeto, calidad y veracidad de la información	Solicitudes atendidas  Asesorías Brindadas  Inducciones realizadas  N° problemas atendidos  N° problemas resueltos  N° bases de datos disponibles

Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FCE	INDICADOR
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Diseñar la metodología, los instrumentos de recolección de información y los formatos, que permitan determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, y el nivel de utilización de los recursos correspondientes.	Mejorar la capacidad de respuesta institucional ante las demandas (externas o internas). Propiciar el uso de tecnologías de información a través de la sistematización de los procesos Maximizar la efectividad de los procesos medulares de la Dirección	Capacidad de respuesta de las demandas interna y externa  Sistematización de procesos  Efectividad en los procesos medulares	N° Solicitudes entregadas a tiempo  N° Normas actualizadas  N° procedimientos actualizados  N° Reglamentos actualizado  N° Procesos automatizados
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Garantizar la infraestructura que permita mejoras a largo plazo, nivel de tecnología disponible, capacidad de uso de tecnología, capacitación y formación continua del personal de la Dirección.	Desarrollar competencias en el personal de la Dirección que mejoren su desempeño, como elemento fundamental para el logro de los objetivos Implantar una cultura organizacional orientada a la integración de los principios estratégicos con las funciones del personal Optimizar la plataforma física y tecnológica para el incremento de la productividad laboral	Capacitación del personal  Evaluación del desempeño  Gestión por objetivos institucionales  Incremento de la productividad laboral	% Actualización de empleados  N° Cursos, talleres requeridos  N° Cursos, Talleres impartidos  N° Evaluaciones de desempeño realizadas  Actualización de Filosofía de gestión  Estrategias de integración realizadas  Cumplimiento de tareas oportunamente

Fuente: Elaboración Propia

## REFERENCIAS

- Álvarez, Jorssy(2014).**Propuesta de Herramienta de Planificación Estratégica para la Gerencia Educación de Fundación Minera Escondida.** Trabajo de Grado de Maestría. Área de Postgrado Economía y Negocios. Universidad de Chile. Chile - Antofagasta.
- Alzate, José (2009). **Capital social, descentralización y modernización del estado “propuesta de desarrollo agroindustrial: proyecto central de panela, como producto derivado de la caña de azúcar.**
- Balestrini, Miriam (1998). **Cómo se elabora el proyecto de Investigación.** Consultores asociados. Caracas - Venezuela.
- Bastidas E., Ripoll V., Moreno Z., (2011). **Cuadro de Mando Multidimensional: propuesta de diseño para la empresa pública de transporte ferroviario de mercancías RENFE.**Teacs, año 4, numero 08014-rac-2011, Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado.
- Beltrán, Jesús (1999). **Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad.** Segunda edición. 3er editores.
- Centro latinoamericano de administración para el desarrollo (CLAD) (2010). **Gestión Pública Iberoamérica para el Siglo XXI.**
- Colina, Elialis (2014). **Modelo de gestión estrategica para las empresas del sector publico bajo la perspectiva de cuadro de mando integral (cmi). Caso de estudio: gerencia corporativa de finanzas de la industria petroquímica de venezuela, s.a.**

Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (2008). **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**. San salvador El Salvador.

Corredor, Juan (2010). **La planificación nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI**. Impresión: editorial Melvin C.A. Venezuela – Caracas.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en gaceta oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, n° 36.860.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos. y Baptista, Pablo. (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Ley Orgánica de la Administración Pública. Publicada en Gaceta Oficial 6.147 del lunes 17 de noviembre del 2014.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Publicada en Gaceta Oficial 6.154 del miércoles 19 de noviembre del 2014.

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. Publicada en Gaceta Oficial 6.148 del martes 18 de noviembre del 2014.

Ley de Universidades. Publicada en Gaceta Oficial no.1429, extraordinario, del 8 de septiembre de 1970.

Lira, Luis (2006). **Revalorización de la planificación del desarrollo. Instituto latinoamericano y del caribe de planificación económica y social (ilpes)**. Área de gestión del desarrollo local y regional. Cepal - Naciones unidas. Serie gestión pública. Chile - Santiago de Chile.

Martínez, Rosalinda. (2006). **Estudio y diseño de un sistema de información gerencial universitario integrado (sigui)**. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Tesis Doctoral. Barquisimeto – Valladolid.

Martínez, Rafael. (2009). **La reforma de la administración pública: la asignatura pendiente de la reforma del estado**. Universidad Autónoma del estado de México. Toluca México.

Menzel, Rosemarie (2014). **Diseño de un cuadro de mando integral para la administración municipal de la comuna de recoleta**. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Santiago de Chile.

Moreno Z., Caballero A. y Bastidas E. (2010). **Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios**. Teacs, Año 03, Número 05, Diciembre 2010. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).

Nils-Göran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy, Sofie Roy. (2004). **El cuadro de mando en acción, equilibrando estrategia y control**. Ediciones Deusco. España.

Plan de la nación. Segundo plan socialista de desarrollo económico y social de la nación 2013-2019. Publicado en gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela. No 6.118 extraordinario, 4 de diciembre de 2013.

Pino, Igor (2015). **Propuesta de un modelo de control de gestión para la dirección de obras hidráulicas pertenecientes al Ministerio de Obras Públicas**". Trabajo de grado de Maestría. Universidad de Chile. Chile - Santiago de Chile.

Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público sobre el Sistema Presupuestario. Publicada en gaceta oficial 5.781 del viernes 12 de agosto del 2005.

Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2002). **Cuadro de mando integral (the balanced scorecard)**. Ediciones gestión 2000. Barcelona - España.

Rodríguez, Luisa (2007). **Actividad financiera del sector público en Venezuela**. Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. 1ª edición. Valencia - Venezuela.

Ruíz, Leobardo. (2006). **La nueva gerencia pública: flamante mito de un viejo paradigma. Espacios públicos**. Universidad Autónoma del estado de México. Toluca - México

Sabariago, Nakary (2011). **Propuesta de un modelo de control de gestión para la empresa del estado basado en el cuadro de mando integral caso: gerencia de finanzas del complejo petroquímico Morón de petroquímica de Venezuela (pequiven)**. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo.

Serna, Humberto (2010). **Gerencia estratégica. Teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos**. 10ª edición. 3er. editores. Bogotá - Colombia.

Sequera, Félix (2011). **Análisis de los factores determinantes en la aplicabilidad del cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión, en la Dirección de Renta Municipal de las Alcaldías de la zona metropolitana del estado Yaracuy**". Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado.

Torres, Jaime (2008). **Marco conceptual de la gerencia pública para América Latina**. Cuadernos de administración. Universidad del Valle. Cali – Colombia.

Waissbluth, Mario, Larraín, Fernando (2009). **Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del estado**.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. (2011). **The Execution Premiun. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas**. 1ª reimpresión. Editorial planeta venezolana s.a. Caracas- Venezuela.

Rodríguez, Yajaira, Ochoa de Rigual, Nilda, Pineda, Miguel (2008). **La experiencia de investigar**. Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. 3ª edición. Valencia - Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDUPEL. Reimpresión. Caracas - Venezuela.

Vegas, Hilarión (2009). **Políticas Públicas en la Venezuela del siglo XXI**. Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. Primera edición. Valencia- Venezuela.