



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
CAMPUS BÁRBULA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA**

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA  
LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC).  
GUACARA, ESTADO CARABOBO.**

Bárbula, Octubre de 2018



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
CAMPUS BÁRBULA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA**

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA  
LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC).  
GUACARA, ESTADO CARABOBO.**

**Autor:**  
Luis Edwins A. Martínez Hidalgo

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título de  
Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia**

Bárbula, Octubre de 2018



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**

**VEREDICTO**

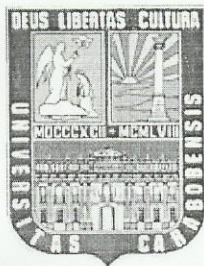
Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC). GUACARA, ESTADO CARABOBO”**, presentado por el ciudadano: **Luis Edwins A. Martínez Hidalgo**, titular de la Cédula de Identidad: N° **V-5.274.040**, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado a los 31 días del mes de octubre del año 2013.

Nombres, Apellidos, C.I. y Firmas del Jurado:

Ero del Cárto  
Mania R. Flores P.  
Donnis FAJALA

16245982  
4454527  
10227415

[Firma]  
[Firma]  
[Firma]



POST GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
SECCIÓN DE GRADO

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**"SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC) GUACARA, ESTADO CARABOBO"**

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

MARTINEZ H., LUIS E.  
C.I.: 5.274.040

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. DEL CANTO, ERO, titular de la cédula de identidad N°. 16.245.882

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está AProbado

En Bárbula, a los 31 días del mes de Octubre de 2018

Prof. Flores P., María A.  
C.I.: 4.454.527  
Fecha: 31/10/2018

Prof. Del Canto, Ero (PRESIDENTE)

C.I.: 16.245.882  
Fecha: 31/10/2018



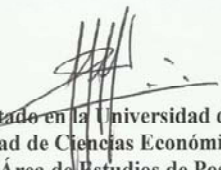
Prof. Zavala L., Dennis R.  
C.I.: 10227415  
Fecha: 31/10/2018

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA**

**Tutor:  
Ero Del Canto**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA  
LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC),  
GUACARA. ESTADO CARABOBO.**

  
**Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas  
Mención: Gerencia  
Por: Ero Del Canto  
C.I. 16.245.882**

**Bárbula, mayo de 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**

**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su Artículo 133, quien suscribe Dr. Ero Del Canto, C.I.: V-16.245.882, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de Maestría titulado:

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC). GUACARA, ESTADO CARABOBO.**

Presentado por el ciudadano Luis Edwins A. Martínez Hidalgo, C.I.: V-5.274.040, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a los siete (7) días del mes de Junio del año dos mil dieciocho (2018).

Dr. Ero Del Canto  
C.I.: V-16.245.882

## DEDICATORIA

A la **Virgencita de Loreto** -“Mi Negrita”- por iluminar mi andar por esta vida terrenal y conectarme con “El Creador”, enseñándome la libertad de relacionarme en esa supuesta dicotomía entre la fe y la razón...

A **Mi Abuela Pancha**, de ella aprendí lo simple...

A **Mi Mamá Juanitha**, de ella aprendí lo complejo...

A **María**, la Madre de mi Hijo, de ella aprendí el valor de la constancia y de la perseverancia...

A **Luis Edwins hijo**, Maestro de mis nuevos aprendizajes...

...Pentarquía de mis afectos, una vez más regalaron a mi conocimiento el tiempo que les pertenecía...!

**Luis Edwins A. Martínez Hidalgo**

## AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad de Carabobo (UC)** y al **Cuerpo Docente y de Investigadores del Área de Postgrado de FACES**, quienes hicieron posible mis nuevos conocimientos y actualización de competencias, destrezas y herramientas gerenciales que me permitirán más desarrollo de mi vida profesional.

A la **Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC)**, por permitirme realizar la investigación en la institución. En especial a todo el personal adscrito a la **Coordinación General de Administración**, el cual lidero, por el apoyo prestado... “El Mejor Equipo de Trabajo del Mundo”...!

Al Profesor-Investigador **Dr. Ero Del Canto**, mi Tutor Académico, por brindarme su orientación y valioso aporte que hicieron posible la culminación de esta investigación.

Al Profesor **Msc. Aurelio Rodríguez**, mi Asesor Metodológico, por su experticia brindada durante la realización de la presente investigación.

A mis **Compañeros Maestrandos**, por tantas horas de trabajo compartidas en equipo, permitiéndome trascender los límites del compañerismo a la amistad y fortalecer el crecimiento de mi capital relacional.

**Luis Edwins A. Martínez Hidalgo**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
CAMPUS BÁRBULA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA**

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA  
LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC).  
GUACARA, ESTADO CARABOBO.**

**Autor:** Luis Edwins A. Martínez Hidalgo, C.I.: V-5.274.040

**Tutor:** Dr. Ero Del Canto

**Fecha:** Junio, 2018

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como fin proponer un sistema de control de gestión basado en indicadores con datos evaluativos para la toma de decisiones de la gerencia administrativa de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC), Guácara, Estado Carabobo. Desde la perspectiva metodológica la investigación fue de tipo descriptiva, debido a que trató de describir en forma detallada los procesos e implicaciones del problema planteado, apoyado en una investigación de campo y en la revisión documental, bajo la modalidad de proyecto factible para posibilitar generar una propuesta. Se empleó la técnica de la encuesta y la entrevista focalizada para recolectar la información; como instrumentos: un cuestionario aplicado al personal de la gerencia administrativa y una entrevista a profundidad a las autoridades universitarias. Las conclusiones se orientan a comprender la importancia de los indicadores de gestión propuestos como herramientas de medición para validar la eficiencia y eficacia presupuestaria en la programación de actividades y ejecución de recursos económicos-financieros de la institución, además de conocer los costos de producir servicios educativos y oportunidades conexas. Así mismo, disponer de información sobre los resultados organizativos-académicos para la toma de decisiones, evaluación de la misión y el logro de los objetivos estratégicos definidos.

**Palabras Claves:** Control de Gestión, Sistema de Control de Gestión, Indicadores de Gestión, Toma de Decisiones.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
CAMPUS BÁRBULA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA**

**MANAGEMENT CONTROL SYSTEM BASED ON INDICATORS FOR THE  
DECISION MAKING OF THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AT  
THE UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC).  
GUACARA, CARABOBO STATE.**

**Author:** Luis Edwins A. Martínez Hidalgo, **C.I.:** V-5.274.040

**Tuthor:** Dr. Ero Del Canto

**Date:** June, 2018

**ABSTRACT**

The purpose of this investigation was to propose a management control system based on indicators with evaluative data for the decision making of the administrative management of the Technological University of the Center (UNITEC), Guacara, Carabobo State. From a methodological perspective, the investigation was of descriptive type, because it try to describe in detail the processes and implications of the proposed problem, supported by a field investigation and documentary review, under the feasible project modality to generate a proposal. The survey technique and the focused interview were used to collect. As instruments: a questionnaire applied to the administrative management staff and an in-depth interview with the university authorities. The conclusions are oriented to understand the importance of the proposed management indicators as measurement tools to validate the efficiency and budgetary effectiveness in the programming of activities and execution of economic-financial resources of the institution, besides knowing the costs of producing educational services and related opportunities. Likewise, to have information on the organizational-academic results for the decision making, evaluation of the mission and the achievement of the defined strategic objectives.

**Key Words:** Management Control, Management Control System, Management Indicators, Decision Making.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>DEDICATORIA</b>	vii
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	viii
<b>RESUMEN</b>	ix
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	xi
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	xiii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	xiv
<b>INTRODUCCIÓN</b>	15
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	17
Objetivos de la Investigación	22
Justificación de la Investigación	22
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	25
Bases Teóricas	32
Definición de Términos Básicos	47
Operacionalización de las Variables	49
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	50
Diseño de Investigación	50
Población y Muestra	51
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	52
Validez y Confiabilidad	54
Confiabilidad del Instrumento	55
Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	56
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	57
Procedimiento Metodológico	57

<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	58
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	
Presentación de la Propuesta	85
Justificación de la Propuesta	85
Objetivos de la Propuesta	87
Factibilidad de la Propuesta	87
Estructura de la Propuesta	89
Descripción de la Propuesta	95
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	103
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	104
<b>ANEXOS</b>	106
Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos	111
Cálculo del Coeficiente de Confiabilidad	112
Validación de Instrumentos de Recolección de Datos	113
Juicio de Expertos	127

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Operacionalización de las Variables de la Investigación	49
2. Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	56
3. Relación del Coeficiente de Confiabilidad KR-20	56
4. Resultados Criterio de Medición del Ítem 1	59
5. Resultados Criterio de Medición del Ítem 2	60
6. Resultados Criterio de Medición del Ítem 3	61
7. Resultados Criterio de Medición del Ítem 4	62
8. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 5	63
9. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 6	64
10. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 7	65
11. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 8	66
12. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 9	67
13. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 10	68
14. Resultados Análisis de Desviaciones del Ítem 11	69
15. Resultados Análisis de Desviaciones del Ítem 12	70
16. Guión de Entrevista para la Alta Gerencia Administrativa de la UNITEC – Ítem 1	73
17. Guión de Entrevista para la Alta Gerencia Administrativa de la UNITEC – Ítem 2	75
18. Guión de Entrevista para la Alta Gerencia Administrativa de la UNITEC – Ítem 3	77
19. Guión de Entrevista para la Alta Gerencia Administrativa de la UNITEC – Ítem 4	79
20. Guión de Entrevista para la Alta Gerencia Administrativa de la UNITEC – Ítem 5	81
21. Costo Aproximado de la Propuesta	88
22. Eficiencia en el Uso del Tiempo Administrativo	96
23. Eficacia en la Emisión de las Órdenes de Pago	97
24. Eficiencia en el Pago de Obligaciones	98
25. Efectividad en las Retenciones de Impuestos	99
26. Eficiencia en la Inscripción-Estudiente por Asignatura Ofertada en el Lapso Académico	100
27. Ingresos Trimestrales por Matrícula con respecto a los Ingresos Trimestrales	101
28. Egresos destinados a Inversiones	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Resultados Criterio de Medición del Ítem 1	59
2. Resultados Criterio de Medición del Ítem 2	60
3. Resultados Criterio de Medición del Ítem 3	61
4. Resultados Criterio de Medición del Ítem 4	62
5. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 5	63
6. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 6	64
7. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 7	65
8. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 8	66
9. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 9	67
10. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 10	68
11. Resultados Análisis de Desviaciones del Ítem 11	69
12. Resultados Análisis de Desviaciones del Ítem 12	70
13. Esquema General de la Propuesta	90

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones buscan ser cada vez más competitivas, lo cual implica entre otras cosas la eficiencia comparativa en el manejo de los recursos, especialmente los económicos financieros; en este sentido deben ser controlados a través de indicadores que permitan evaluar la gestión y establecer los correctivos necesarios para el logro de los objetivos del área administrativa, así como su alineación con los objetivos corporativos

En consecuencia se presenta esta investigación, la cual está orientada a proponer un sistema de control de gestión basado en indicadores, con datos evaluativos como herramienta gerencial para la toma de decisiones de la gerencia administrativa de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC), ubicada en la ciudad de Guácará, Estado Carabobo.

De esta manera, la investigación se realizó utilizando fuentes de información documental y obteniéndose datos directamente de muestras de la institución tomados a través de una encuesta a la gerencia administrativa y una entrevista a las autoridades universitarias. El contenido se presentó en cinco capítulos, los cuales están distribuidos de la siguiente forma:

El Capítulo I, denominado El Problema, donde se describe la situación problemática planteada, formulación del problema, objetivos, tanto el general como los específicos y su respectiva justificación.

El Capítulo II, está referido al Marco Teórico Referencial, muestra algunos antecedentes consultados, los cuales guardan relación con el tema que se aborda, las bases teóricas, conformadas por teorías publicadas por conocedores del tema que se quiere abordar.

El Capítulo III, titulado Marco Metodológico, donde se especifica el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el Capítulo IV, se detalla el Análisis e Interpretación de los Resultados, donde se describen los resultados obtenidos en la investigación, tomados a través de las técnicas de recolección de datos.

En el Capítulo V, se presenta La Propuesta, la cual está integrada por la introducción, justificación, objetivos, contenido de la propuesta, beneficios y factibilidad.

Posteriormente, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones con base en los resultados obtenidos. Finalmente las Referencias Bibliográficas pertinentes a la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Toda organización debe ser consciente de lo impredecible del futuro y por lo tanto, necesita anticiparse al impacto de las fuerzas que interactúan en su entorno, crear e innovar sus propios instrumentos de gestión y control e implementar estrategias que les permitan asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar institucionalmente, más sin embargo, contar con planes estratégicos en la gestión, en las que están definidas la misión, visión y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado período de tiempo ya no es suficiente, pues se necesita contar con herramientas sistemáticas que ayuden a monitorear y evaluar la implementación del plan estratégico y controlar sus resultados a través de indicadores.

En las organizaciones que hoy en día desean adelantarse a los cambios, tienen claro que su misión principal es permanecer en el tiempo, y están continuamente monitoreando y retroalimentando sus planes estratégicos a través de indicadores, los cuales constituyen el principal elemento de sus sistemas de control; de ahí la importancia de los indicadores de gestión, los cuales representan expresiones cuantitativas del comportamiento de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo, y permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto a los objetivos trazados por las organizaciones.

En otras palabras, los indicadores de gestión son datos calculados que se construyen a partir de la identificación de variables relevantes para describir el comportamiento de la organización en el momento de la medición. Debido a que los

indicadores de gestión son una herramienta de monitoreo y control para la toma de decisiones, éstos deben ser diseñados a partir de variables lo suficientemente representativas y relevantes, y a la vez, que tengan la propiedad de describir con la mayor precisión posible el comportamiento de una empresa en un área determinada.

Asimismo, los indicadores de gestión son el filtro del sistema de control que le otorga significado a los datos que se toman de otras fuentes de información de la organización, que persiguen básicamente medir la eficiencia y eficacia de las acciones que ésta emprende con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. En virtud de ello, la obligación de rendir cuentas de la gestión administrativa en cualquier organización, genera una mayor demanda de información respecto a su funcionamiento; esto es importante ya que las autoridades, personal y comunidad en general que la integra requieren conocer si los recursos obtenidos están administrándose apropiadamente para los fines en que fueron autorizados, y si tales fines se logran con eficacia, eficiencia y economía.

Ahora bien, en el caso específico de las organizaciones privadas, existe una imperiosa necesidad de lograr mejoras en la gestión de los recursos, y además, obtener un equilibrio que optimice la relación de elementos tales como la productividad, la equidad y calidad en la prestación de los servicios que estas prestan. Ante esta realidad, es preciso conocer las organizaciones, proporcionarles sentido de dirección, rediseñar y optimizar los procesos fundamentales, desarrollar estructuras financieras aptas para que los procesos funcionen oportunamente, diseñar estrategias dinámicas y reales, además de incorporar un sistema de control de gestión con apoyo de indicadores, que contribuya a materializar sus metas.

Lo antes expresado implica, necesariamente, que estas organizaciones establezcan una misión, visión, valores y objetivos, además de herramientas de medición y valoración de las actividades apoyadas en indicadores, que garanticen el

éxito de la gestión, a fin de que se tomen decisiones acertadas. Estos planteamientos son igualmente aplicables al ámbito de las instituciones de educación universitaria de gestión privada, si se toma en cuenta la recurrencia de los temas de discusión en torno a la calidad de enseñanza y aumento de la investigación-extensión. Además de la expansión de la educación superior, la reducción del gasto público y el aporte privado a la actividad, en conjunto con la globalización de las profesiones, han puesto en duda si el modo de producción de conocimiento es el más adecuado para los tiempos actuales.

Ciertamente, cada organización universitaria compromete recursos que suelen ser escasos para cada una de sus diversas actividades relevantes, y por tanto, la organización se ve obligada a diversificar sus fuentes de ingreso. La política de diversificación de los ingresos está determinada por lineamientos establecidos como prioritarios. En algunos casos parte de los recursos son públicos, en otros son privados, pero independientemente de la procedencia de tales recursos estos deben justificarse y por tanto deberá de existir una instancia de rendición de cuentas y, particularmente, este aspecto consistiría en la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización universitaria en cada una de sus actividades propias. Es en este contexto donde la presente investigación intenta articular un esquema lógico de control de gestión aplicado en la educación universitaria privada.

De manera particular, la unidad de estudio de esta investigación es la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC), la cual es una institución de educación universitaria de gestión privada y sin fines de lucro, fundada en el año 1979, que cuenta con sub-sistemas (Alta dirección, direcciones, coordinaciones, jefaturas y unidades) en las cuales se centra su razón de ser, y que requiere parámetros de evaluación que permitan determinar en todas las actividades que allí se llevan a cabo el rendimiento de cada una de ellas, al igual que el cumplimiento de los objetivos planteados, soportado en una herramienta que recoja los indicadores claves

de éxito, y con base a ellos, tomar decisiones acertadas para su sostenibilidad, crecimiento y desarrollo.

En observaciones realizadas por el investigador en la institución, se ha podido evidenciar dificultades en los intentos de evaluar la gestión particular de un subsistema conformado por la alta dirección, advirtiendo que se cuenta con información que se muestra fragmentada de la cual el seguimiento periódico no es sistemático, lo que impide conocer con exactitud el actual estado de cogestión. Para los indicadores actualmente establecidos no se han implementado procedimientos que los interrelacione, o permita por medio de la medición de un aspecto afectar a otros, y efectivamente demuestre mediante estados de alerta con los cuales las Autoridades puedan tomar medidas oportunas.

Esta situación hace que la gestión administrativa se retarde para la toma de decisiones, puesto que la búsqueda de información para la elaboración de indicadores es difícil, y en repetidas ocasiones, se presentan inconsistencias en los datos suministrados a nivel de las distintas dependencias. En otras palabras, en cada nivel de la institución se maneja información que no coincide con los requerimientos de otras dependencias, lo que trae en consecuencia confusiones y la necesidad de ubicar la información de manera atemporal y fragmentaria.

Así mismo, los indicadores establecidos para el seguimiento de los planes de acción carecen de una integración sistémica; algunos no reflejan directamente la medición de objetivos estratégicos, sino que se limitan a tan solo mostrar datos sobre los cuales se dificulta la toma de decisiones futuras, o no impactan el proceso de toma de decisiones. Entonces, el gerenciamiento estratégico es pospuesto hasta obtener la información la cual se muestra fragmentada, y por tanto, el cumplimiento de los objetivos y metas formuladas en los planes estratégicos no se producen de forma oportuna, retardando la gestión administrativa.

En tal sentido, Beltrán (2006) se refiere respecto a un sistema de control de gestión como una herramienta gerencial, integral, sistémica, apoyada en indicadores, índices y cuadros producidos de forma sistemática, periódica y objetiva que permite a la organización ser efectiva en la captación eficiente de recursos eficientes para transformarlos, y eficaz para canalizarlos. En función de la expresión de este autor, el control de gestión en las organizaciones privadas está determinado por acciones válidas y eficaces fundamentadas en resultados que ya han sido previstos, los cuales se obtendrán como consecuencia de la ejecución de las actividades, que de manera puntual, sean concordantes con los objetivos propuestos.

En consonancia al planteamiento del autor citado y de persistir las condiciones antes expuestas, si la planeación estratégica y los controles de su cumplimiento no adquieren la efectividad necesaria para afrontar los nuevos retos que demanda la educación superior, entonces la Universidad Tecnológica del Centro podría presentar un estancamiento en su desarrollo y posición competitiva respecto a otras instituciones universitarias de gestión privadas de la región a largo plazo; pues la información necesaria para la toma de decisiones apropiadas por parte de la gerencia administrativa de la institución objeto de estudio, retrasaría los esfuerzos necesarios que permitan la consolidación de sus fines.

Estos argumentos conducen a formular las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los componentes del actual control de gestión de la gerencia administrativa de la UNITEC?; ¿Cuáles son los elementos vinculados a la toma de decisiones por parte de la gerencia administrativa de esta institución?, y finalmente, ¿De qué manera un sistema de control de gestión basado en indicadores contribuirá al logro de los objetivos estratégicos y a la acertada toma de decisiones por parte de la gerencia administrativa de la UNITEC?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***General***

Proponer un sistema de control de gestión basado en indicadores que contribuya a la toma de decisiones en la gerencia administrativa de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC). Guácará, Estado Carabobo.

### ***Específicos***

- Diagnosticar los componentes del actual proceso de control de gestión de la gerencia administrativa de la UNITEC.
- Identificar los elementos vinculados a la toma de decisiones de la gerencia administrativa de la UNITEC.
- Elaborar un sistema de control de gestión basado en indicadores que facilite la toma de decisiones en la gerencia administrativa de la UNITEC con la perspectiva económica financiera del Balanced Score Card.

## **Justificación de la Investigación**

La Universidad Tecnológica del Centro cuenta con planes estratégicos para la gestión administrativa en la cual se definen la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado período, sin embargo, es difícil monitorear de forma efectiva el cumplimiento de tales aspectos así como controlar sus resultados mediante indicadores utilizados por todas sus dependencias.

De hecho, es de esa forma como las diferentes dependencias de la UNITEC, ajustándose a lo institucional, operativizan sus planes estratégicos en planes de acción, pero no cuentan con un sistema de control integrado que permita el seguimiento de sus indicadores, y que este sea empleado para la acertada toma de decisiones.

Es por ello que se hace necesario el modelamiento en las dependencias de la UNITEC bajo un enfoque sistémico, que refleje de manera clara las interrelaciones entre sus distintos elementos y funciones, para luego construir un sistema de control de gestión que permita hacer seguimiento a los factores claves de éxito bajo un conjunto de indicadores estratégicos. De esa forma, la institución contará con un modelo que coadyuve al logro de sus objetivos estratégicos y permanencia en el tiempo, tomando en cuenta que dicha institución no ha realizado un estudio con estas características, y no ha integrado a sus procesos un control de este tipo.

Así mismo, esta investigación servirá de base y sustento referencial para futuras investigaciones que profundicen en esta problemática y buscando, en consecuencia, el diseño o evaluación de sistemas de control de gestión.

Adicionalmente, la importancia de esta investigación radica en que toma en consideración el conocimiento y las potencialidades del entorno, para que la institución objeto de estudio pueda organizar y desarrollar la gestión de sus procesos administrativos en términos de recursos, a objeto de que se asuma una nueva direccionalidad que permita generar conductas innovadoras y creativas, aprovechando oportunidades para beneficio de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Por otra parte, también los estudiantes de esta casa de estudios resultarán favorecidos, pues en consecuencia recibirán un servicio educativo de calidad, y se podrá contar también con un nuevo elemento de consulta y apoyo que proporcionará

conocimientos importantes a dirigentes de otras instituciones universitarias de gestión privada con particulares características, que necesiten medir la efectividad de su gestión administrativa.

Finalmente, este estudio se circunscribe a la Línea de Investigación denominada: “Estudios de las Organizaciones” de la Maestría en Administración de Empresas, Mención: Gerencia, por cuanto pretende la elaboración de un Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores que proporcione a la Gerencia Administrativa de la UNITEC, los elementos necesarios para la toma de decisiones acertadas y oportunas vinculadas a sus procesos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Marco Teórico Referencial es definido por Delgado, Colombo y Orfila (2012:33), “como el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado”, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado. En función de lo expresado por los autores primero se presentan los Antecedentes de la Investigación y luego se desarrollan las Bases Teóricas, respectivas a la temática relacionada que contribuirán con la propuesta de un sistema de control de gestión basado en indicadores con datos evaluativos para la toma de decisiones de la gerencia administrativa de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC), ubicada en la ciudad de Guácará, Estado Carabobo.

A continuación se mencionarán algunos estudios realizados por otros investigadores, además de los elementos teóricos-conceptuales consultados hasta los momentos, que servirán de soporte a este trabajo de grado y cuya información contribuirá al establecimiento de las pertinentes relaciones con las variables formuladas en este estudio.

#### **Antecedentes**

Bas Cerdá (2014), presentó en la Universitat Politècnica de València, España, su Tesis Doctoral que lleva por título **Estrategias Metodológicas para la Construcción de Indicadores Compuestos en la Gestión Universitaria**. El propósito principal de la investigación consistió en la construcción de indicadores compuestos que permitieran evaluar y medir conceptos multidimensionales relacionados con la gestión de la educación superior española, con especial enfoque

en la calidad de las actividades del profesorado en sus tres dimensiones: docencia, investigación y gestión (Extensión).

La autora realizó una revisión exhaustiva de las diferentes técnicas estadísticas que podrían ser aplicadas en el desarrollo de indicadores compuestos; además estudió la importancia de los indicadores como herramienta básica para una correcta gestión de la calidad y para la rendición de cuentas en las universidades de ese país. De manera más específica, empleó la técnica de ponderación y agregación no paramétrica conocida como *Benefit of the Doubt* (Beneficio de la Duda), que permitió evaluar la eficacia relativa en el desarrollo de las actividades académicas de cada docente según su perfil académico.

Respecto a la conclusión más resaltante del estudio de Bas Cerdá que guarda relación con la presente investigación, se destaca la existencia de debates continuos sobre la construcción de los índices de gestión compuestos, a pesar de que cada vez es más frecuente su uso en el ámbito de la educación superior para la evaluación interna de las universidades; es por ello que debe prestársele especial cuidado y atención a la metodología de construcción de estos indicadores, tanto desde el punto de vista teórico como estadístico, para una mayor aceptación de éstos en la organización.

Por su parte, Rodríguez (2014), en un Artículo Científico realizado y publicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo titulado **Indicadores de Gestión en la Gerencia Estratégica Universitaria**, analiza a las universidades venezolanas y su pertinencia como objetivo fundamental dentro de la sociedad, argumentando que la educación venezolana está atravesando uno de sus más críticos momentos desde el punto de vista ético, político y organizacional, por lo cual es necesario que los especialistas en gerencia y administración que hacen vida en ella, formulen planes estratégicos

acordes con su misión, visión, y objetivos que pudieran ser redimensionados según la realidad presente.

Para tal fin, propuso la definición y construcción de indicadores de gestión que permitan el establecimiento de mecanismos que garanticen su seguimiento a nivel directivo en cualquiera de los niveles, con la finalidad de garantizar la toma de decisiones oportunas, así como la medición de los logros alcanzados de los planes estratégicos establecidos dentro del macro objetivo de la calidad.

A manera de conclusión, la autora considera que la gerencia estratégica universitaria debe operacionalizar la orientación de la institución, a mediano y largo plazo, definir los procesos, las acciones y recursos necesarios para el logro de sus fines, y que solo realizando mediciones de los diferentes indicadores de gestión con sus respectivos análisis, de donde se generarían el fortalecimiento de procesos exitosos y revisión o reestructuración de aquellos que no generaron los resultados esperados, es que se logrará la verdadera transformación universitaria a través de la puesta en marcha de los planes estratégicos para la obtención de la deseada calidad.

En concordancia con lo expuesto por Rodríguez en su artículo, es necesario entonces que al elaborar el sistema de control de gestión basado en indicadores para la UNITEC se efectúe un análisis exhaustivo previo de su situación actual y de lo que se espera presupuestariamente, procedimentalmente y de resultados en esta institución, lo que podría generar la necesidad de realizar algunas transformaciones con características de pertinencia y calidad, por lo tanto, el sistema de control de gestión propuesto en esta investigación deberá contar con indicadores que permitan la evaluación, control y direccionamiento de sus actuaciones.

Fernández, Pinilla y Marileo (2013), en un Estudio Técnico que lleva por título **Propuesta de Sistema Integrado de Indicadores en la Universidad de Chile**,

expusieron los fundamentos y el diseño de indicadores estratégicos que contribuyan a la evaluación del desempeño y la gestión de la calidad en esa casa de estudios. En su desempeño como analistas del proyecto de actualización de los indicadores, prepararon y diseñaron el sistema integrado propuesto con el apoyo de instrumentos dedicados al suministro de información estratégica para la autorregulación, gestión y toma de decisiones en la educación superior. Analizaron los rankings internacionales de universidades y los sistemas de aseguramiento de la calidad, para luego efectuar una revisión de los indicadores institucionales internos de la Universidad de Chile.

Los autores concluyeron que la implementación del sistema de indicadores es fundamental para afianzar los principios del seguimiento y observación eficaz del desarrollo de la universidad en sus distintos ámbitos de trabajo y, a fin de garantizar la consecución de los efectos positivos, se vuelve necesario socializar y validar los indicadores presentados en la propuesta, así como el modelo de cadena productiva de la información con que cuenta esa casa de estudios.

El estudio técnico realizado por Fernández, Pinilla y Marileo constituye un aporte importante para esta investigación, por cuanto proporciona directrices elementales a tomar en consideración durante el diseño del sistema de control de gestión propuesto a la UNITEC, en relación a las características conceptuales y metodológicas de los indicadores que lo integren, a fin de que se constituyan en una herramienta evaluativa y cuantitativa de fácil comprensión que contribuyan a una correcta gestión y consecuente toma de decisiones.

Martínez (2011), efectuó un Trabajo de Grado que se titula **Modelo de Gestión para las Coordinaciones de Especialidades Académicas del Departamento Área Profesional de la Unidad Experimental Puerto Ordaz. Universidad de Oriente**, para optar al título de Magíster en Ciencias de la Educación, Mención: Gerencia Educativa. Para ello precisó caracterizar la situación

actual de las instancias referidas en relación al ejercicio de sus funciones, establecer los fundamentos teóricos que sustentarían el modelo, definir sus componentes, y así poder diseñar su estructura funcional.

Metodológicamente el estudio adoptó la modalidad de un proyecto factible, con sustento en un diseño de campo, nivel descriptivo y no experimental. La unidad de observación estuvo integrada por ocho (8) coordinaciones de especialidades académicas y sus respectivos coordinadores. Empleó como técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta. Los resultados fueron agrupados, ordenados y su análisis fue realizado combinando perspectivas cuantitativas y cualitativas.

Como conclusión relevante, la autora evidenció que la situación actual de las coordinaciones en relación a su ejercicio presentaban características disfuncionales de acuerdo al reglamento que regula su actuación, y además presentaban la necesidad de elevar la efectividad de su desempeño; debido a ello desarrolló el modelo propuesto basado en la gestión y gerencia estratégica que sirviera como herramienta para mejorar el ejercicio de las funciones y atribuciones de las referidas instancias, las cuales son consideradas como parte fundamental de la institución.

La información consultada de este antecedente resulta importante para esta investigación en cuanto a los aspectos que deberán considerarse durante la elaboración del sistema de control de gestión propuesto a la UNITEC; el mismo deberá adaptarse a las funciones y procesos administrativos propios de las diferentes dependencias que integran a esta casa de estudios, sus necesidades y estructura organizativa, todo lo cual facilitará la apropiada definición de funciones y gerencia administrativa, con repercusiones positivas en la comunicación y procesos más eficientes, a través del manejo de indicadores de gestión claramente definidos y cuantificables.

Por su parte, Ortega y Ortiz (2011), elaboraron una investigación para la Oficina de Control Interno (OCI) de la Universidad Nacional de Colombia, que se titula **Diagnóstico de Indicadores de Gestión en la Universidad Nacional de Colombia**. Esta investigación fue realizada debido a que la OCI en el cumplimiento de su labor, identificó la necesidad de cualificar la evaluación independiente de su sistema de control de gestión interno, para lo cual debieron emplear un conjunto de mecanismos conceptuales y metodológicos que permitieran analizar y evaluar el impacto del mismo, elaborando para ese propósito un índice de efectividad.

Parte de la metodología para la construcción del índice de efectividad requirió la identificación previa de los indicadores que esa universidad había desarrollado para medir la gestión de cada una de las diferentes sedes, así como el nivel nacional que pudiera ser incluido en el mencionado índice.

Los resultados del diagnóstico efectuado evidenciaron que la construcción de los indicadores empleados no se encontraba unificada, lo cual implicaba que la forma en que se formularon o redactaron las metas, los índices, fórmulas y demás elementos constitutivos fueran disímiles en las diferentes sedes/nivel nacional. En virtud de ello, los autores recomendaron la generación de lineamientos y directrices en cuanto a la actualización o modificación de todos los indicadores.

En atención a lo expuesto en este antecedente, es menester que los indicadores que formen parte del sistema de gestión propuesto para la UNITEC sean elaborados de tal forma que puedan proporcionar información fidedigna acerca de las tendencias de cambio generadas en esta institución de educación superior en relación al logro de sus objetivos y metas previstas, de esa manera, la observación de la forma en que se ejecutan los procesos y actividades servirá como mecanismo de control y direccionamiento de las decisiones emprendidas por parte de la administración.

Finalmente, se consultó el Trabajo de Grado de Trujillo (2011), titulado **Gestión para el Funcionamiento Administrativo de las Universidades Privadas basadas en el Cuadro de Mando Integral**, el cual realizó para optar al título de Magíster en Gerencia, Mención: Administración, en el cual expone que el modelo fue planteado con la finalidad de mejorar el funcionamiento administrativo de las universidades privadas, tomando como caso particular de estudio a la Universidad Bicentaria de Aragua (UBA).

El estudio adoptó la modalidad de proyecto factible sustentado en un diseño de campo, nivel descriptivo y no experimental, y se sustentó en las teorías de la administración, contingencia, decisiones, administración del caos y sistemas. Se analizaron las variables administrativas en el modelo de gestión para el funcionamiento de los procedimientos administrativos en función de las necesidades de las universidades privadas. La elaboración del modelo propuesto se orientó hacia la mejora de los procesos administrativos de las universidades privadas, para lo cual se efectuó una selección rigurosa de los elementos de tales procesos basados en el Cuadro de Mando Integral que permitiera disponer del tiempo para la planificación de las estrategias de control.

El Trabajo de Grado de Trujillo constituye un aporte valioso para esta investigación, por cuanto suministra información relevante para la creación de un sistema de control de gestión que permita a la UNITEC capacitar al personal en materia de normas y lineamientos a fin de optimizar sus procesos, y que la supervisión de éstos, realizada por los directivos, contribuya a la toma de decisiones acertadas para el logro de los objetivos.

## **Bases Teóricas**

Con la finalidad de que los lectores comprendan el enfoque de este Trabajo de Grado, se presenta a continuación el desarrollo lógico, organizado y sistemático de los elementos teóricos que constituirán a la fundamentación epistémica del estudio, fruto de la recopilación, indagación e integración de paradigmas que, además, incluirán las perspectivas y reflexiones propias del autor de esta investigación.

### ***Gestión Administrativa***

De acuerdo a Muñiz (2003:57), la gestión a nivel administrativo consiste “en brindar un soporte a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

En tal sentido, los propósitos de la gestión administrativa son: proporcionar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales, gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica), anticipar las necesidades financieras de financiación de la empresa y a la vez, seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las necesidades de la forma más eficiente, así como analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la organización en cuanto a aspectos tales como inversiones, políticas comerciales, precios de los productos o servicios que ofrece, entre otros.

### ***Objetivos Estratégicos***

Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo las metas que se pretenden alcanzar de acuerdo a la misión y a la visión, por lo que se deben establecer lineamientos administrativos a seguir para

llegar al éxito. Según Thompson y Strickland (2013), los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que se pretenden alcanzar, revelan prioridades y ayudan a la evaluación y sientan las bases para posteriormente generar indicadores de desempeño específicos para las diferentes áreas a considerar de la organización.

### ***Socio Estratégico***

El recurso humano de una empresa es el más importante activo que esta pueda tener y en los últimos años está más que claro que el éxito de las organizaciones depende en buena parte del desempeño de su personal, de los niveles de motivación y compromiso que asuman, así como del desarrollo de las competencias claves para la implementación efectiva del negocio. Es por todo esto que este importante recurso se ha convertido en socio estratégico de las organizaciones por ser aquellos que desarrollan todos los planes y objetivos, Del Canto (2014).

### ***Control de Gestión***

El control de gestión constituye un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles en una empresa para lograr los objetivos planteados. Es un proceso por medio del cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias, e implica un conjunto de actividades tales como la planificación de lo que debe hacerse, coordinación de las actividades, comunicación de la información, evaluación, toma de decisiones e influencia en las personas para que cambien su comportamiento.

Según Robert (2003:35), “el control de gestión no implica necesariamente que todas las acciones se correspondan con planes previamente determinados, como un presupuesto. Estos planes están basados en circunstancias del momento en que fueron formulados”. Ciertamente, el control de gestión es afectado por factores de carácter

interno y externo; entre los factores internos se encuentran: el sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional, la forma de dirigir la organización de los propietarios y el sistema de información que maneje la organización. En cuanto a los factores externos se tienen: la competencia externa que obliga a adoptar estrategias diferentes, la legislación aplicable y el uso de nuevas tecnologías para promocionar los productos o servicios.

#### *Atributos del Control de Gestión*

El control de gestión goza de ciertos atributos que lo ubican, privilegiadamente, dentro de las herramientas gerenciales por excelencia de los altos y exitosos directivos de empresa. En este sentido, Delgado (2002: 34) se refiere a las siguientes afirmaciones como los principales atributos del control de gestión:

1. Es un instrumento gerencial por excelencia y por consiguiente indelegable, lo cual lo diferencia de otros controles que son de carácter puntual y que tienen el sentido de verificar las normas, condiciones, requisitos o procedimientos.
2. Es un instrumento estratégico por su carácter y por su naturaleza que le permite servir de apoyo a los procesos de toma de decisiones en la organización.
3. Es un instrumento que se preocupa esencialmente por el cómo encontrarse con otros instrumentos que se limitan a analizar el qué.
4. Como instrumento racionalizador y dinamizador de la empresa hace énfasis fundamental en la reducción de rendimiento en contraste con los otros controles que se limitan a analizar actividades y registrar resultados.
5. Se concentran en la toma de decisiones, en la adopción de medidas correctivas y en la utilización de normas y estándares operativos.

6. Le permite a la dirección de la organización proyectar su futuro y planificar acciones estratégicas, en contraste con otras herramientas que se limitan a registrar el pasado.
7. Es una herramienta de naturaleza integral que permite concentrar el esfuerzo gerencial en procesos críticos y en variables fundamentales, pero sin perder de vista el desarrollo institucional ni el desempeño global de la organización.
8. Permite evaluar los rendimientos en la organización en todos los factores de producción en contraste con el análisis financiero, que se limita a analizar los rendimientos del capital.

Podríamos puntualizar que el control de gestión es una herramienta administrativa para el logro de los objetivos organizacionales que permite determinar la eficacia y eficiencia en la gestión y tomar correctivos en caso de desviaciones, Bateman y Snell (2014). Entonces, la aplicación oportuna del control detecta fallas, Rodríguez (2009); lo que lo hace un instrumento esencialmente de acción, Daft y Marcic (2009).

Así mismo, los controles se basan en supuestos para la toma de acciones correctivas, Koontz y Weihrich (2008).

### *Objetivos del Control de Gestión*

El control de gestión se concibe para una empresa en pleno funcionamiento que durante sus operaciones naturales va llevando, diseñando y desarrollando planes a mediano y largo plazo a través de la gestión diaria de las actividades. En este sentido, Mallo y Merlo (1995:21) citan los siguientes objetivos del control de gestión:

1. Adoptar un punto de vista de interpretación global de todas las funciones gerenciales que componen la cadena de valor de la empresa.

2. Integrar las variables estratégicas y operacionales.
3. Enfocar la información a la correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
4. Construir los indicadores de gestión adecuados para controlar la actividad económica-financiera y garantizar la fiabilidad de la información.
5. Informar y sugerir las acciones tendentes a la mejora continua de los resultados.
6. Establecer un sistema de información automático que permita corregir, sobre la marcha, las desviaciones. La información y comunicación son instrumentos fundamentales de gestión de la organización, Arnoletto (2010).
7. Plantear las alternativas posibles de la organización para reaccionar ante los cambios continuos de la demanda y la competencia.

### ***Sistema de Control de Gestión***

Un sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas; permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los estándares de la organización mediante la planificación; orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas hacia mejores resultados y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

Robert (2003), indica que todos los sistemas de control de gestión cuentan al menos con cuatro (4) elementos, a saber:

1. Un detector o censor: un indicador que mide lo que está ocurriendo en cada momento del proceso que está siendo controlado

2. Un evaluador: un indicador que determina la importancia de lo que está ocurriendo en cada momento, comparándole con algunos estándares o expectativas de lo que deberá ocurrir.
3. Un ejecutor: un instrumento (a menudo llamado “Feed Back”) que altera el comportamiento si el evaluador indica que necesita ser alterado.
4. Una red de comunicaciones: un instrumento que transmite información entre el detector y el evaluador, y el evaluador y el ejecutor.

### ***Indicadores de Gestión***

Palacio (2006), señala que los indicadores de gestión son:

Expresiones cuantitativas del comportamiento de las variables o atributos de un producto o proceso de una organización. Estos indicadores tienen una magnitud que al compararse con un nivel de referencia, podrán estar señalando una desviación o un acierto, sobre los cuales se establecerán cursos de acción preventivos, correctivos o de mantenimiento. (p.68).

Los indicadores de gestión ayudan a los gerentes y administradores de los diferentes niveles de la organización a tomar decisiones y a ejercer un control que sea preventivo y adecuado sobre las actividades de la organización, enfocándose básicamente en la información filtrada que arrojan dichos indicadores. Este es tal vez el propósito más importante de un indicador, vale decir, proveer a las personas que toman decisiones de información concisa y con elevado grado de integridad.

### ***Indicadores de Gestión en Instituciones Universitarias***

De acuerdo a Mora (1999), proporcionar una definición respecto a los indicadores de gestión para las instituciones universitarias, así como los parámetros de evaluación de desempeño de este sector, será siempre un tema de discusión. Lo cierto del caso, es que la mayoría de las veces el debate está atravesado por visiones

que generan oposición y rechazo a cualquier intento de evaluación de la gestión en estas instituciones, sin tener en consideración la pertinencia de un sistema coherente de instrumentos que facilite la definición de metas a largo plazo, y que genere la posibilidad de contribuir en la identificación de criterios de regulación de la calidad y eficiencia en el manejo de los recursos. Es por ello que los indicadores de gestión deben ser utilizados dentro de los actuales procesos de control y mejora de la calidad de las instituciones universitarias, convirtiéndose en una valiosa herramienta para propiciar mejoras, y como mecanismo de base para la toma de decisiones en cada nivel de la organización.

### ***Toma de Decisiones***

Koontz y Weihrich (2008), expresan que la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto el aspecto principal de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Por su parte, Robbins y Coulter (2005) consideran la toma de decisiones como la elección entre dos ó más alternativas. Ambos autores convergen en el hecho de que la misma se lleva a cabo a través de la elección de una acción a tomar basados en el planteamiento de dos ò más alternativas.

Existen modelos gerenciales para la toma de decisiones, los cuales varían en la forma de analizar y seleccionar las alternativas o cursos de acción a tomar; entre ellos se mencionan los siguientes, según la opinión de Gámez (2007):

1. **Modelo de Satisfacción:** Este modelo propone una realidad limitada. El autor afirma que las personas se satisfacen, es decir, seleccionan la primera alternativa disponible que se mueve hacia su meta. Considera que las personas

evitan alternativas nuevas e inciertas y en vez de esto, confían en reglas ciertas y probadas.

2. **Modelo de Selección:** También llamado "comparaciones sucesivas limitadas", afirma que las personas y las instituciones tienen metas conflictivas, lo que las lleva a decidir entre las políticas que contienen varias mezclas en conflicto. La única prueba de haber hecho una buena elección es si las personas están de acuerdo con ella.
3. **Modelo Psicológico:** Todos aquellos que toman decisiones seleccionan metas pero difieren en cuanto a la recopilación y evaluación de la información. Los pensadores sistemáticos imponen un orden en percepción y evaluación. Los intuitivos usan modelos y perspectiva múltiples de evaluar información.
4. **Modelo Racional:** Considera que el comportamiento humano se construye con la idea que las personas llevan a cabo cálculos o adaptaciones consistentes que maximizan el valor bajo ciertas restricciones. Una persona tiene metas u objetivos y una función de utilidad o preferencia que le permite clasificar todas las posibles acciones de acuerdo a con la contribución de estas a sus metas.

Finalmente, la persona selecciona la alternativa de valor más alto en términos de las funciones de retribución. Este último modelo conlleva al desarrollo de las etapas de la toma de decisiones, entre ellas según las describe Robbins y Coulter (2005), destacan las siguientes: identificar un problema, identificar los criterios de decisión, asignar peso a los criterios, desarrollar las alternativas, analizar las alternativas, seleccionar una alternativa, implementar la alternativa y evaluar la eficacia de la decisión.

- **Identificar un Problema:** el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, ó más específicamente de la discrepancia entre la situación actual y la situación deseada. Todo gerente debe tener la capacidad de identificar un problema a tiempo; así como tener cuidado de no confundir un problema con sus señales, esto es, que debe dejar a un lado la parte subjetiva y centrarse en la realidad organizacional. Para esto, los gerentes tienen que comprender las características de los problemas: estar conscientes de ellos, estar presionados para actuar, tener los recursos necesarios para emprender acciones.

Los gerentes se hacen conscientes de un problema al comparar el estado actual de las cosas con la situación en la que deberían estar o quisieran que estuvieran; si las cosas no están donde los gerentes quieren o no marchan como deberían, hay discrepancia, sin embargo, esto no es suficiente para que se trate de un problema. Una discrepancia sin la presión para actuar es un problema que puede posponerse.

Para iniciar el proceso de toma de decisiones, el problema debe acuciar al gerente para que actúe. La presión puede venir por ejemplo, de políticas de la organización, plazo, crisis económicas, actos de la competencia, queja de los clientes, expectativas del jefe o una evaluación inminente del desempeño.

Por último, no es probable que los gerentes señalen algo como problema si les parece que no tienen la autoridad, la información o los recursos para actuar. Si los gerentes reconocen un problema y están presionados para actuar pero les parece que no tienen los recursos adecuados, explican que es una situación en la que hay expectativas poco realistas acerca de lo que pueden hacer.

- **Identificar los Criterios de Decisión:** Esto es determinar que es pertinente para tomar una decisión. Sean explícitos o tácitos, los gerentes tienen criterios para guiar sus decisiones. Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al

momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

Muchas veces la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos para evitar que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer a una u otra alternativa de solución.

- **Asignar Peso a los Criterios:** Una vez identificados los criterios de decisión deben ser ponderados, esto es lo que se conoce como asignar peso a los criterios. Un método simple para realizar esta ponderación es asignar un peso de 10 al que se considere como el más importante y tomarlo como referencia para ponderar los otros.
- **Desarrollar las Alternativas:** En esta etapa el gerente debe preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema. Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más alternativas se tengan va a ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa y, por ello, tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, entre otras. En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

- **Analizar las Alternativas:** Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente, evaluándolas de acuerdo con los criterios establecidos cuando se identificó el problema y se identificaron los criterios de decisión.
  
- **Seleccionar una Alternativa:** Consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas, después de ponderar todos los criterios de decisión y de analizar todas las alternativas viables, el gerente debe escoger aquella que generó el mayor peso al momento del análisis.
  
- **Implementar la Alternativa:** Poner en marcha la decisión, comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si solo se les dice lo que deben hacer.
  
- **Evaluar la Eficacia de la Decisión:** Es la última etapa del proceso, consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema. En caso de que el problema persista el gerente tiene que examinar qué salió mal, e incluso es posible que deba repetir todo el proceso.

### *Estilos de Toma de Decisiones*

Señalan Robbins y Coulter (ob. cit), que existen cuatro estilos de toma de decisiones:

1. **Estilo Directivo:** Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar.
2. **Estilo Analítico:** Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar.

3. Estilo Conceptual: Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar.
4. Estilo Conductual: Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar.

### *Clases de Decisiones*

La clasificación de las decisiones responde a las circunstancias que afrontan estas decisiones, sea cual sea la situación para decidir y cómo decidir:

*Decisiones Programadas:* Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que se resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y, por lo tanto, ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas; por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los

procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes.

*Decisiones No Programadas:* También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales.

Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política, o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, que hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad, de hecho los problemas más importantes que enfrentará el gerente, normalmente requerirán decisiones no programadas.

### ***El Cuadro de Mando***

Para Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), el Cuadro de Mando constituye un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una organización respecto a su desempeño global, vale decir, observada la misma como un todo. También se suele denominar al Cuadro de Mando como el informe producido por el sistema de control de gestión para la evaluación de la situación de la organización considerada en su totalidad, y se trata de un informe destinado a la gerencia general y a la junta directiva, que son los órganos responsables de los resultados corporativos.

La retroalimentación estaría representada por el conjunto de datos que se captan para ser transformados en información sobre el resultado de las operaciones de la organización, a fin de constatar en qué grado satisface las condiciones que fueron

determinadas en los indicadores, en los estándares y en los criterios de actuación. Ahora bien, en el control global de gestión se integran varios subsistemas de información, que suelen ser el contable y el económico financiero, el de recursos humanos, e incluso puede combinar los registros de una amplia base de datos para documentar y sustentar la toma de decisiones.

El sistema de información gerencial incluye información acerca del entorno o medio ambiente de la organización, y las variables externas constituyen uno de los componentes más importantes del sistema. Por su parte, el control de gestión elabora información sobre unos indicadores predeterminados que se refieren a los aspectos más significativos del desempeño de la organización. Cada uno de los datos que capta y cada informe que elabora tienen un proceso específicamente establecido de antemano.

Es así como el control de gestión está concentrado en los procesos internos de la organización, sin dejar de lado el entorno; en especial, para definir algunos estándares y evaluar la posición relativa de la misma con respecto a sus competidores o de otras organizaciones que han sido tomadas como punto de referencia. Entonces, el control de gestión de la organización total expresa sus resultados en el cuadro de mando, informe éste para la alta dirección que presenta de manera numérica y gráfica los valores alcanzados en cada uno de los indicadores estratégicos.

En el caso que compete a la unidad objeto de esta investigación (UNITEC), el cuadro de mando integral es considerado por el investigador como un instrumento de uso indispensable para que la gerencia administrativa obtenga el máximo beneficio de la información que le reportarían los diferentes valores numéricos de las áreas funcionales.

### *El Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card)*

Según Kaplan y Norton (2000:32), el Cuadro de Mando Integral (CMI) “es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión”. El verdadero poder del CMI se presenta cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, pues llena el vacío que existe en la mayor parte de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre ésta.

Las características distintivas del CMI son las siguientes:

1. Inclusión de indicadores sobre las variables externas de la organización y no solo de las internas.
2. Los indicadores representan un equilibrio entre aquellos de resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura.
3. Hace énfasis en el logro de los objetivos, manteniendo los indicadores económicos financieros tradicionales.
4. Complementa los indicadores económicos financieros con inductores de actuación futura, es decir, las acciones y las inversiones en capacidades que proporcionan a la organización valor para el futuro.
5. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y la estrategia de la organización, y proporcionan una estructura para poner en marcha la estrategia.
6. Contempla además indicadores para los procesos críticos, tales como la innovación, formación y crecimiento.
7. Enfatiza que, tanto los indicadores financieros como los no financieros, deben formar parte del sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización.

En lo que respecta a la UNITEC, el investigador ha contemplado como sustento teórico de la propuesta del Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores a realizar el CMI, por cuanto se considera que el mismo toma en consideración la actuación de esta institución de educación superior desde las diferentes perspectivas complementarias que se integran en su misión y visión, cada una de las cuales serán explicadas suficientemente en su oportunidad, durante el proceso de elaboración y posterior culminación de este Trabajo de Grado.

### **Definición de Términos Básicos**

***Administración por Objetivos:*** Técnica para administrar el desempeño de los trabajadores que se basa en la determinación concertada entre jefe y subordinado, de los resultados que la persona debe alcanzar en un período establecido, incluyendo los indicadores para evaluar el desempeño y los recursos que los trabajadores emplearán para el logro de esos resultados.

***Benefit of the Doubt (Beneficio de la Duda):*** Técnica de agregación no paramétrica que se utiliza para evaluar la eficacia del desarrollo de actividades.

***Competencias Laborales:*** Comportamientos manifiestos que permiten a una persona actuar eficazmente. Comprende las aptitudes, conocimientos, destrezas, emociones y factores de la personalidad, desplegados y visibles durante la práctica laboral

***Control:*** Proceso que compara lo ejecutado con lo programado para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites previstos.

***Estandarización:*** Documentación de la mejor forma de hacer el trabajo.

**Estrategia:** Constituye un enfoque integrado que relaciona las ventajas de una organización con los desafíos del ambiente, para asegurar la consecución de los objetivos.

**Estructura Organizacional:** Conjunto de órganos o dependencias que conforman una organización y las relaciones de autoridad y subordinación que guardan entre sí.

**Gestión Integral:** Sistema que desarrolla la habilidad humana hasta la plena capacidad a fin de mejorar la creatividad y la prosperidad, utilizando el utillaje y eliminando cualquier costo improductivo.

**Logro:** Relación entre los resultados obtenidos durante una fase de evaluación y los objetivos planteados, tomando en consideración el desempeño objeto de dicha evaluación.

**Paradigma:** Modelo o patrón de soluciones de unos problemas de gestión seleccionados, que se basan en unos principios escogidos, derivados de las ciencias naturales, y en tecnologías organizativas seleccionadas.

**Reflexión:** Actividad dinámica efectuada para elaborar inferencias sobre las acciones ejecutadas, ya sea durante ellas o al término de las mismas.

**Retroinformación (Feedback):** Se refiere a la salida o producto del sistema, solo se considera retroinformación a la información que se utiliza para controlar el comportamiento del sistema. La retroinformación supone la presencia de un subsistema diseñado para medir el producto o servicio con el fin de lograr o mantener el control.

## Operacionalización de las Variables

### Cuadro N° 1. Operacionalización de las Variables de la Investigación

*Objetivo General:* Proponer un sistema de control de gestión basado en indicadores que contribuya a la toma de decisiones en la gerencia administrativa de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC). Guácará, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos:	VARIABLES:	Conceptualización:	Dimensiones:	Indicadores:
. Diagnosticar los componentes del actual proceso de control de gestión de la gerencia administrativa de la UNITEC	Control de Gestión	Proceso mediante el cual se establecen de forma sistematizada los criterios indicados que justifican la prevención y ejecución de planes, programas y proyectos.	<p>Criterios de medición basados en indicadores</p> <p>Procedimientos de comparación</p> <p>Métodos cuantitativos</p> <p>Análisis de desviaciones</p>	<p>-Eficacia -Eficiencia -Economía</p> <p>-Auditorías -Frecuencia -Pasos</p> <p>-Control de gastos</p> <p>-Reportes -Diagramas -Imprevistos -Metas -Análisis situacional -Técnicas de grupo -Jerarquización -Comparación -Resultados</p>
. Identificar los elementos vinculados a la toma de decisiones de la gerencia administrativa de la UNITEC	Toma de Decisiones	Proceso integral que conforma el núcleo de la responsabilidad administrativa.	<p>Identificación de problemas</p> <p>Criterios de decisión</p> <p>Alternativas de soluciones</p> <p>Evaluación de alternativas según indicadores</p>	<p>-Comité de decisiones</p> <p>-Consultas al personal</p> <p>Costos/beneficios</p> <p>-Eficacia -Eficiencia -Economía</p>

Fuente: Martínez (2017)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

El paradigma adoptado por el investigador es el cuantitativo, puesto que se desea determinar la fuerza de asociación entre las variables objeto de estudio, la generalización y objetivación de los resultados a través de muestras, a fin de realizar inferencias respecto de las poblaciones de las cuales proceden tales muestras. En concordancia con Palella y Martins (2006), la investigación cuantitativa tiene una concepción lineal; es decir, debe haber claridad entre los elementos que conforman el problema de estudio, limitarlos y saber con exactitud dónde éste se inicia, también es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

#### **Diseño de Investigación**

Consiste en la estrategia que se aplicó para obtener la información que se requería, a fin de lograr los objetivos de la investigación. El presente estudio adoptó la modalidad de un proyecto factible, con el soporte de una investigación de campo, de nivel descriptivo y no experimental, apoyado en el uso de técnicas de recolección de datos cuantitativa y cualitativa. Arias (2006:134), señala que un proyecto factible “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación de campo o documental, que demuestre su posibilidad de realización”.

En efecto, esta investigación responde a la necesidad de la UNITEC de contar con un sistema de control de gestión basado en indicadores como herramienta evaluativa que contribuya a la toma de decisiones acertadas por parte de la gerencia

administrativa. Por otra parte, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2005), se refiere a la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos directamente de la realidad; en este sentido, se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.14).

Respecto a la investigación descriptiva Arias (2006:48), señala que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento (...), mide(n) de forma independiente las variables”. En tanto que Palella y Martins (2006:82), expresan que “en el diseño de investigación no experimental falta control sobre las variables y, por lo tanto, no se pueden manipular”.

### **Población y Muestra**

Según Hurtado de Barrera (2006:142), se entiende por población “al conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información”. De acuerdo a esta misma autora, la muestra está integrada por un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características, al que llamamos población.

En el caso particular de esta investigación, la población estuvo representada por veintiún (21) miembros de la gerencia administrativa de la UNITEC. A saber, cuatro (4) Autoridades (Rector, Vicerrectora Académica, Vicerrector Administrativo y Secretario), tres (3) Directores Académicos, dos (2) Coordinadores Académicos,

tres (3) Coordinadores Administrativos, cuatro (4) Jefes Académicos, tres (3) Jefes Administrativos y dos (2) Supervisores Administrativos.

Para el logro de los objetivos de esta investigación se adoptó el procedimiento de muestreo no probabilístico intencional, según criterios establecidos por el investigador, para la determinación del tamaño y escogencia de los miembros que formaron parte de las muestras del estudio. Se trabajó entonces con una muestra denominada “A”, la cual estuvo integrada por diecisiete (17) miembros de la gerencia administrativa de la UNITEC, a quienes se les aplicó el cuestionario. La muestra denominada “B” estuvo conformada por cuatro (4) Autoridades de la institución antes mencionada, y quienes fueron los informantes claves de la entrevista focalizada. Los criterios de selección de los miembros de las muestras “A” y “B” son: experiencia administrativa en relación al control de gestión, indicadores y toma de decisiones, así como la voluntad manifiesta de participar en esta investigación.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Para el logro de los objetivos de esta investigación, se emplearon como técnicas de recolección de datos: la observación directa, que según Balestrini (1998:37) se define como “una investigación simple, directa y regular, esperando captar los hechos, observarlos de manera espontánea y registrarlos”. También se emplearon la encuesta y la entrevista focalizada, y como instrumentos: el cuestionario y el guion de entrevista conducente a una matriz de categorizaciones. La encuesta es definida por Palella y Martins (2006:111), como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones interesan al investigador, (...), se puede aplicar a sectores amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas individuales”; por su parte, Hurtado de Barrera (2006:469) indica que el cuestionario es un instrumento de recolección de datos “que agrupa una

serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular sobre el cual el investigador desea obtener información”.

A los efectos de esta investigación se tuvo previsto construir un cuestionario de preguntas que permiti6 la recopilaci6n de datos en forma escrita, por medio de preguntas cerradas y respuestas dicot6micas (SI o NO). En este caso espec6fico el cuestionario estuvo conformado por doce (12) preguntas, las cuales fueron elaboradas con el apoyo de la exhaustiva revisi6n documental del tema abordado y de la respectiva operacionalizaci6n de las variables objeto de estudio; ello garantiz6 que la informaci6n requerida y recabada posea relaci6n con los objetivos planteados, para que luego de ser analizada, sea posible llegar a conclusiones relevantes. As6 mismo, permiti6 obtener datos primarios de la muestra seleccionada con el fin de conocer la situaci6n objeto de estudio y a partir de los hallazgos encontrados, formular el modelo operativo viable para solventarla.

Por otra parte, seg6n Palella y Martins (2006:117, la entrevista focalizada “se caracteriza por tratar un 6nico tema. El entrevistador deja hablar al entrevistado, proponi6ndole algunas orientaciones cuando 6ste se desv6a del tema original y se desliza hacia otros campos”. La t6cnica de la entrevista no se considera una conversaci6n “normal”, sino una conversaci6n “formal”, con una intencionalidad que lleva impl6citos los objetivos englobados en la investigaci6n. Como instrumento fue necesario elaborar un guion, o protocolo de entrevista, de cinco (5) preguntas directrices y de respuestas abiertas.

## **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

### ***Validez***

Una vez finalizada la elaboración del cuestionario, se procedió a su validación mediante juicio de tres (3) expertos: uno de contenido, un estadístico y un metodólogo respectivamente, quienes recibieron un cuestionario modelo y el cuadro de operacionalización de las variables de la investigación, con el cual validaron el instrumento. Cada uno de ellos propuso los correctivos necesarios, y una vez examinado de nuevo dictaminaron que los ítems estaban bien elaborados, basados en criterios de pertinencia, consistencia, coherencia, en relación con todos los aspectos expuestos en esta investigación. Para Cerda (1984:103), un cuestionario es válido “cuando está demostrado que mide aquello que se presuponía o se pretendía midiese”; por lo tanto, medían las variables de estudio sin confusiones en las respuestas. Al cumplirse éste procedimiento, se procedió a aplicar el instrumento para el cálculo de la confiabilidad.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Batista (2006:21), indican que la confiabilidad de un instrumento “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados”.

En cuanto concierne a la técnica de la entrevista focalizada, la validez de los resultados que de ella sean obtenidos estará representada por la credibilidad (Guba y Lincoln, 1994); para tal propósito el investigador contempló la estancia prolongada en el campo, observación persistente, triangulación, corroboración estructural y adecuación referencial. Así mismo, más que confiabilidad es la representatividad de la muestra en cuestión.

### ***Confiabilidad de los Instrumentos***

Respecto a la confiabilidad del instrumento, Hurtado de Barrera (2006: 161), destaca que “la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado (...) se refiere a la exactitud de la medición”. Debido a que el instrumento fue construido en base a preguntas cerradas y de respuestas dicotómicas (SI o NO), se seleccionó el Coeficiente de Confiabilidad Kuder-Richardson (KR-20), ya que éste se adapta al tipo de instrumento seleccionado.

La fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento con “n” ítems será:

#### **Fórmula KR-20**

$$KR_{20} = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum p \cdot q}{S^2_t} \right] =$$

Dónde:

KR-20 = Coeficiente de confiabilidad.

K = Número de ítems del instrumento.

$\sum p \cdot q$  = Sumatoria de los aciertos por desaciertos.

$S^2_t$  = Varianza total del instrumento.

## Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad (Escala Tipo Dicotómica)

*Cuadro N° 2. Relación del Coeficiente de Confiabilidad*

<b>Coeficiente:</b>	<b>Grado:</b>
1,00	Perfecta
0,80 – 0,99	Muy Alta
0,60 – 0,79	Alta
0,40 – 0,59	Moderada
0,20 – 0,39	Baja
0,01 – 0,19	Muy Baja
0,00	Nula

**Fuente:** Martínez (2017)

Dadas las condiciones que anteceden, se procedió a realizar la confiabilidad del instrumento, aplicando una prueba piloto dirigida a una población cuyas características fueron similares a la del estudio, luego se procedió a realizar el cálculo de consistencia interna, Kuder-Richardson, como se mencionó anteriormente, obteniéndose como resultado una confiabilidad Alta, ya que la misma oscila entre 0,60 y 0,79.

A continuación, se presenta la Confiabilidad del Instrumento:

*Cuadro N° 3. Relación del Coeficiente de Confiabilidad KR-20*

	<b>Coeficiente Kuder-Richardson:</b>	<b>Confiabilidad KR-20:</b>
Resultado:	75%	0,75

**Fuente:** Martínez (2017)

## **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Luego de la aplicación del cuestionario, los resultados que de él se derivaron se agruparon en cuadros y gráficos que reflejaron los valores frecuenciales y porcentuales de cada ítem, analizándolos e interpretándolos de manera particular.

Los resultados de las entrevistas aplicadas a las Autoridades de la institución objeto de estudio, fueron transcritos textualmente en una matriz de información diagnóstica, lo cual permitió efectuar las correspondientes categorizaciones presentadas en una síntesis integrativa; posteriormente se procedió a efectuar la triangulación de datos que permitió visualizar entre la evidencia cuantitativa y la evidencia cualitativa con las teorías, y contrastar a los aspectos comunes y no comunes, de manera de generar los análisis pertinentes que permitieron construir la propuesta.

## **Procedimiento Metodológico**

Para abordar el proceso investigativo se siguieron los siguientes pasos:

- Solicitud de autorización de la Directiva de la UNITEC para la realización de la investigación.
- Recopilación y organización del material bibliográfico.
- Operacionalización de las variables del estudio.
- Diseño y validación de los instrumentos de recolección de datos.
- Aplicación de la prueba piloto, revisión y ajuste de la información arrojada.
- Aplicación definitiva de los instrumentos de recolección de datos, análisis e interpretación de los resultados.
- Redacción de las conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración de la Propuesta.
- Estructuración y entrega del ejemplar definitivo del Trabajo de Grado.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Este capítulo se presenta posterior a la aplicación de los instrumentos y, finalizada la recolección y ordenamiento de los datos, se procede al análisis para dar respuesta a las interrogantes de la investigación. Después de haber obtenido los datos se codifican, se tabulan y se interpretan lo cual permite la elaboración y presentación de análisis estadísticos que reflejan los resultados.

De acuerdo con Hurtado y Toro (2009), “El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.”

Es por ello que a continuación se presentan primeramente los resultados de la aplicación del cuestionario, o análisis de la evidencia cuantitativa, contenido de doce (12) preguntas a los sujetos de la muestra representativa a fin de diagnosticar la situación actual en cuanto al procesamiento de la información por parte de la gerencia administrativa de la UNITEC.

Luego, se desarrolla el análisis de la evidencia cualitativa a partir de la aplicación del guion de entrevista, protocolo de cinco (5) preguntas directrices y de respuestas abiertas, dirigido a una muestra conformada por la alta gerencia administrativa de la UNITEC.

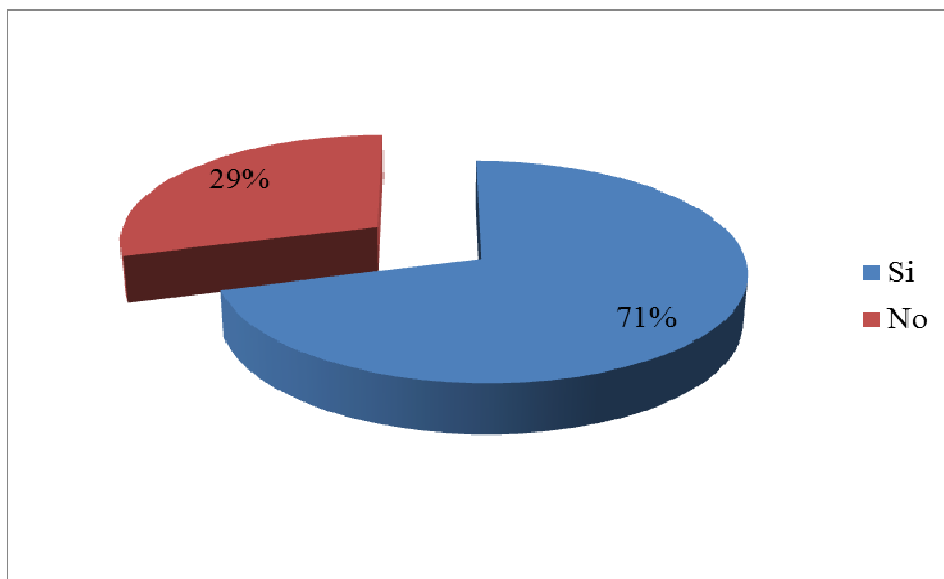
- 1) ¿Los objetivos planteados de la gerencia administrativa de la UNITEC responden a la visión - misión de la institución?

**Cuadro N° 4. Resultados Criterio de Medición del Ítem 1**

Categoría	Frecuencia ( <i>f</i> )	Porcentaje (%)
Si	12	71
No	5	29
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Martínez (2017)

**Gráfico N° 1. Resultados Criterio de Medición del Ítem 1**



Fuente: Martínez (2017)

Se evidencia que existe articulación entre los objetivos y la misión y visión, sin embargo, el hecho de presentarse respuestas negativas permite concluir que algunos objetivos planteados no se corresponden con los lineamientos del direccionamiento estratégico. Lo anterior reafirma los postulados de Thompson y Strikland (2013), sobre la importancia de los objetivos para convertir en lineamientos administrativos la misión y visión de la organización de forma que se traduzcan

posteriormente en indicadores de desempeño específicos para las diferentes áreas de la organización.

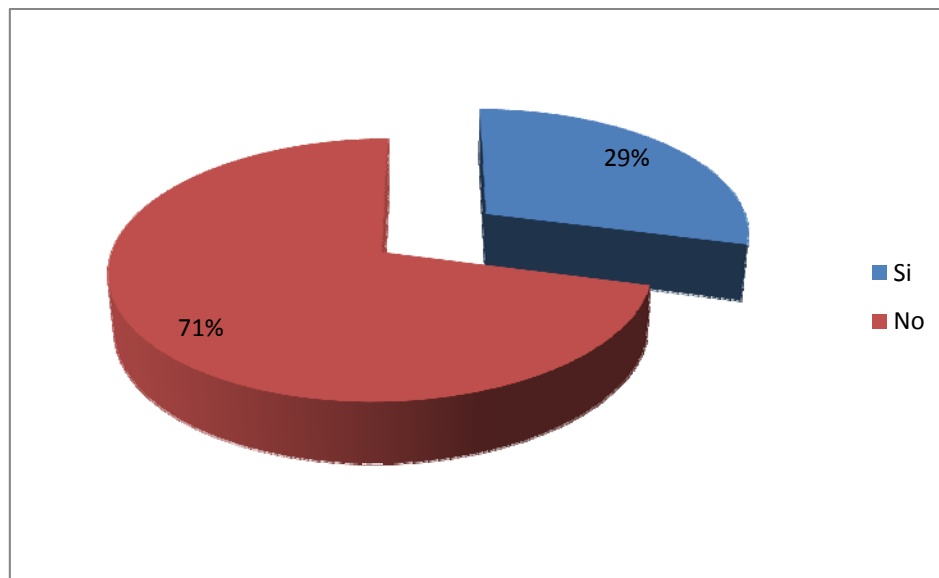
2) ¿Divulga la gerencia administrativa los objetivos y las metas propuestas?

**Cuadro N° 5. Resultados Criterio de Medición del Ítem 2**

Categoría	Frecuencia ( <i>f</i> )	Porcentaje (%)
Si	5	29
No	12	71
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Martínez (2017)

**Gráfico N° 2. Resultados Criterio de Medición del Ítem 2**



Fuente: Martínez (2017)

Los resultados permiten inferir que existe poca comunicación entre los diferentes niveles organizacionales, lo cual es muy perjudicial para la organización ya que no divulgar los objetivos y metas propuestas dificulta su conocimiento pleno, así como el grado de compromiso que puedan tener los empleados, tal y como lo expresa

Del Canto (2014) “...el recurso humano es un “socio estratégico” en el logro de los objetivos...” lo cual deberá estar soportado en eficientes canales de comunicación, que permitan la asertiva articulación de los objetivos con una gestión eficiente de los mismos.

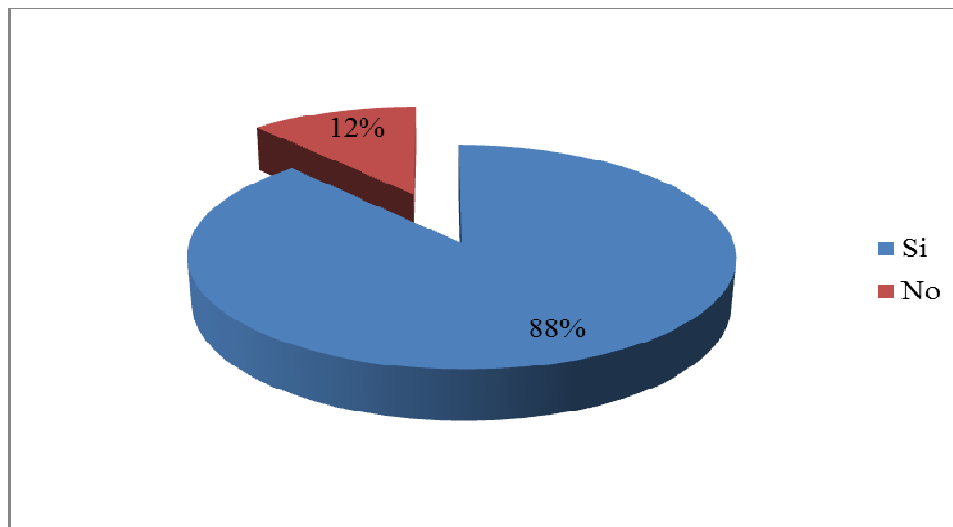
- 3) ¿Existe una coordinación de la gerencia administrativa para manejar los recursos presentes en la institución?

**Cuadro N° 6. Resultados Criterio de Medición del Ítem 3**

Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Si	15	88
No	2	12
<b>Total</b>	17	100

Fuente: Martínez (2017)

**Gráfico N° 3. Resultados Criterio de Medición del Ítem 3**



Fuente: Martínez (2017)

Los resultados evidencian que están dadas las condiciones para la eficiencia en el manejo de los recursos, sin embargo, se requerirá de indicadores que permitan

medir el logro de metas y objetivos. Lo anterior le permite a la gerencia administrativa determinar su eficacia y eficiencia en la gestión y tomar los correctivos necesarios en caso de presentarse desviaciones lo cual, en palabras de Bateman y Snell (2004), permite concentrarse en las excepciones de manera de obtener los resultados esperados con base a los estándares establecidos, lo cual a su vez requiere de una adecuada comunicación.

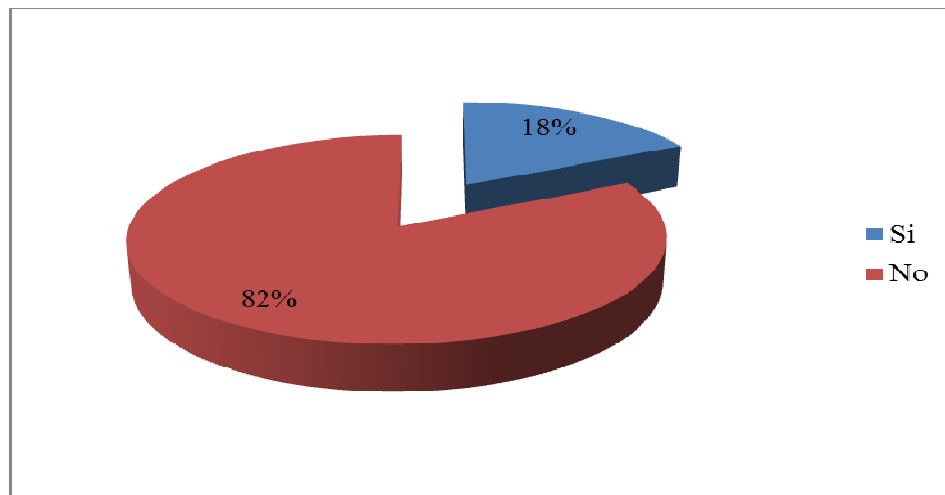
- 4) ¿Posee la gerencia administrativa un sistema de control para la ejecución de las actividades propuestas?

**Cuadro N° 7. Resultados Criterio de Medición del Ítem 4**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia (<i>f</i>)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Si</b>	3	18
<b>No</b>	14	82
<b>Total</b>	17	100

**Fuente:** Martínez (2017)

**Gráfico N° 4. Resultados Criterio de Medición del Ítem 4**



**Fuente:** Martínez (2017)

Estos resultados reafirman la necesidad e importancia de establecer adecuados indicadores de gestión que permitan medir y establecer los correctivos para el logro de los objetivos con base a los estándares, lo cual se apoya en el discurso de Bateman y Snell (2004), sobre la importancia del control como herramienta administrativa para el logro de los objetivos.

Cabe destacar que el adecuado proceso de control debe estar soportado en eficaces canales de comunicación para la obtención de información precisa, veraz y oportuna que permitan la mejor toma de decisiones en cuanto a los correctivos a tomar para corregir posibles desviaciones.

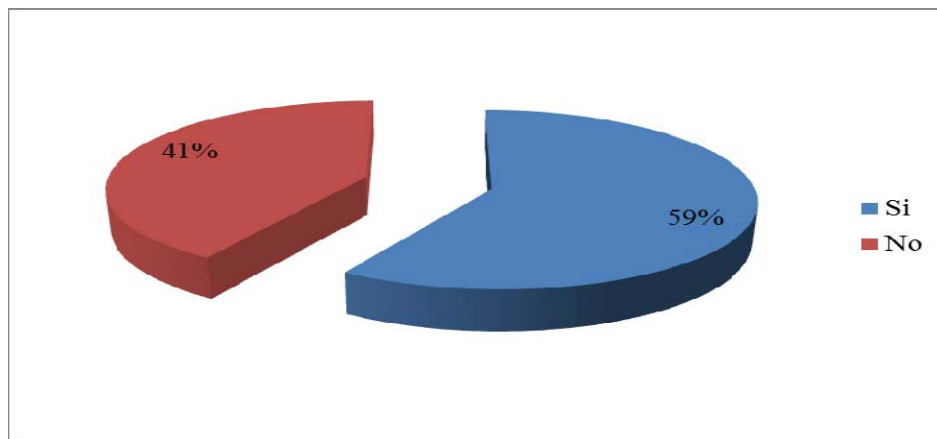
5) ¿Se realizan auditorias para evaluar la ejecución de las actividades?

**Cuadro N° 8. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 5**

Categoría	Frecuencia ( <i>f</i> )	Porcentaje (%)
Si	10	59
No	7	41
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Martínez (2017)

**Gráfico N° 5. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 5**



Fuente: Martínez (2017)

Las auditorías juegan un papel importante para evaluar la gestión, soportada en información adecuada, estas se convierten en una herramienta efectiva para controlar, detectar fallas y debilidades. Lo grave para la organización es que si no cuenta con un sistema de control adecuado en el cual se enmarquen o articulen los procesos de auditoría, como insumo para controlar y más aun no teniendo los indicadores adecuados, se corre el riesgo de que no sean tan efectivas.

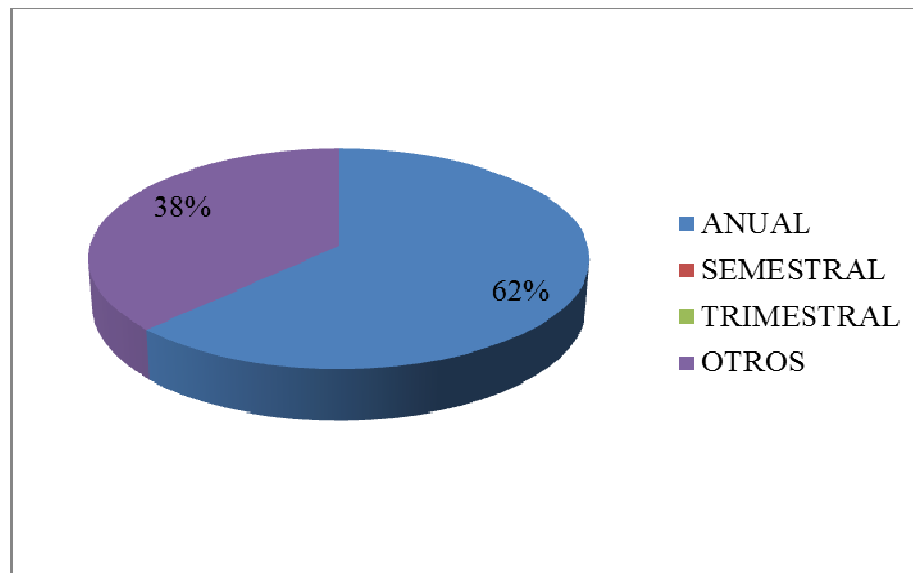
- 6) ¿Cada cuánto tiempo llevan a cabo las auditorías para evaluar los planes ejecutados?

**Cuadro N° 9. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 6**

Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
ANUAL	10	62
SEMESTRAL	0	0
TRIMESTRAL	0	0
OTROS	6	38
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Martínez (2017)

**Gráfico N° 6. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 6**



Fuente: Martínez (2017)

Con la velocidad de los cambios en la actualidad se hace necesario planificar y controlar la ejecución de las metas en un corto plazo, situación que no se evidencia en la organización y puede ser muy perjudicial para la misma, esto basado en que si no se detecta y corrige las fallas en el momento oportuno se puede incrementar una determinada situación problemática. Lo anterior reafirma los postulados de Rodríguez (2009:146), cuando expresa: “la efectividad del control estará determinada en cierta medida por el grado de recurrencia de la misma”, es decir, su oportuna aplicación para detección de fallas que permitan al establecer los correctivos lograr los objetivos propuestos.

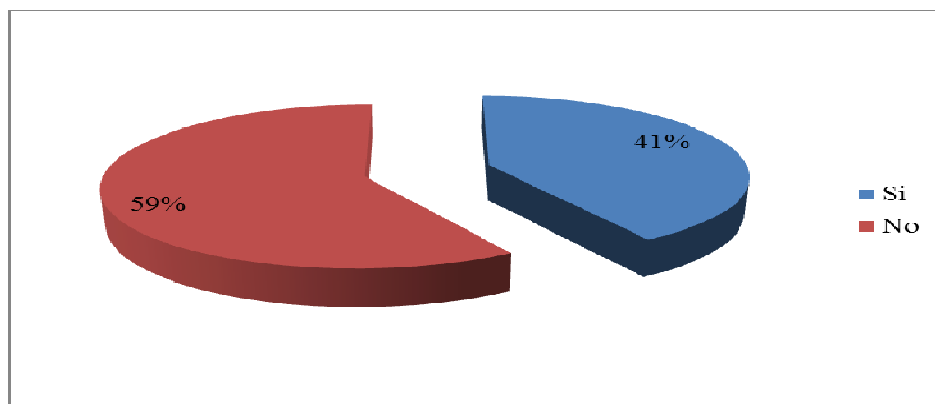
7) ¿Establece la gerencia administrativa de la UNITEC, al inicio del año fiscal, las metas a cumplir?

**Cuadro N° 10. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 7**

Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Si	7	41
No	10	59
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Martínez (2017)

**Gráfico N° 7. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 7**



Fuente: Martínez (2017)

La falta de establecimiento de metas representa una limitante para la gerencia administrativa de la UNITEC, ya que no existirán los indicadores que permitan la aplicación de un efectivo proceso de control previo y posterior. Es importante destacar que la estrategia debe estar orientada no solo en establecer las metas sino en establecer los efectivos canales de comunicación para darlas a conocer a sus empleados. Lo anterior reafirma los postulados de David (2007), cuando expresa la importancia de establecer los objetivos y metas anuales para evaluar la gestión de los gerentes.

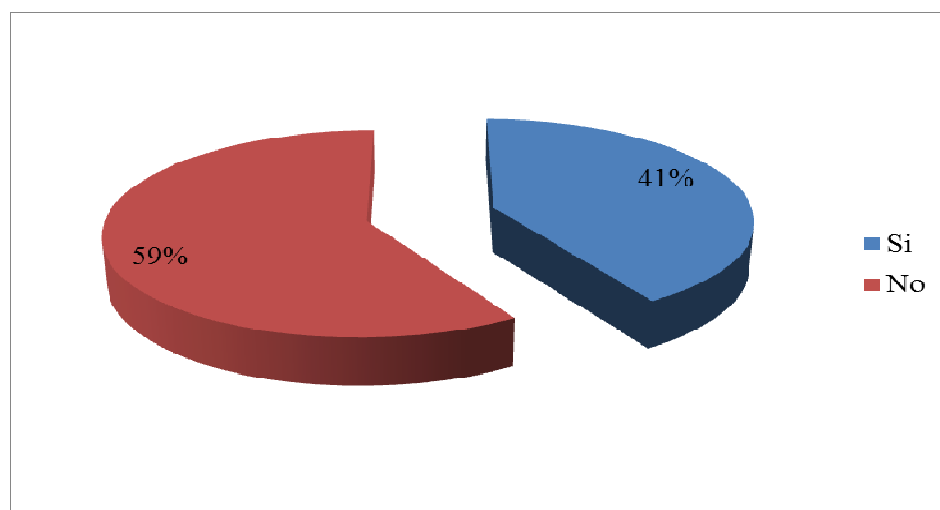
8) ¿Existen reportes administrativos que permitan el control de la gestión?

**Cuadro N° 11. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 8**

Categoría	Frecuencia ( <i>f</i> )	Porcentaje (%)
Si	7	41
No	10	59
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Martínez (2017)

**Gráfico N° 8. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 8**



Fuente: Martínez (2017)

Este resultado destaca que, aunque existen reportes administrativos, estos no están totalmente encausados en la misión-visión de la organización. Hace falta canalizar información a través de reportes que complementen la toma de decisiones asertiva. Igualmente permite inferir que no existe buena comunicación, lo que a su vez complementa el resultado del gráfico anterior. Cabe destacar que este tipo de situaciones aunado a la falta de metas, prácticamente anula la posibilidad de establecer procesos de control, de igual manera hace que la gerencia pueda estar cometiendo de manera recurrente errores, motivado a desviaciones no detectadas.

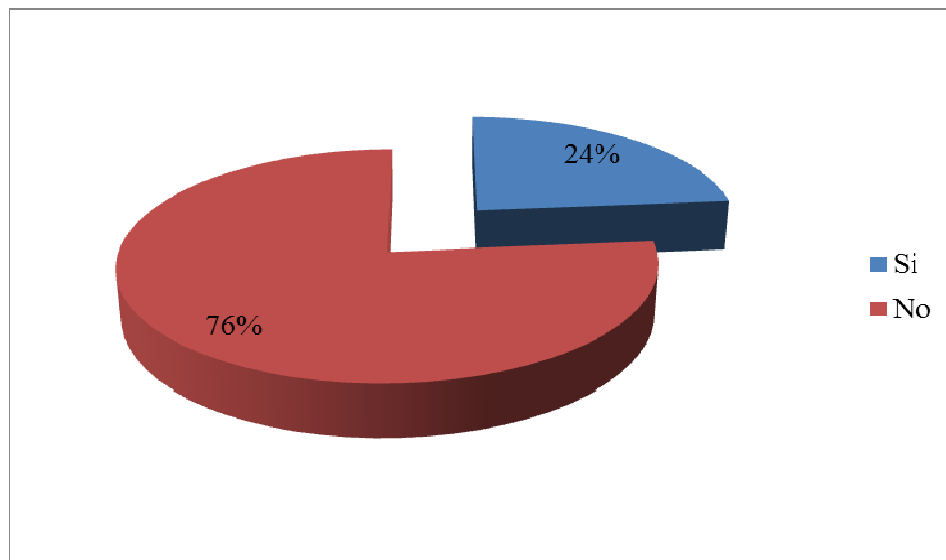
9) ¿Se utilizan los reportes administrativos para controlar la gestión?

**Cuadro N° 12. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 9**

Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Si	4	24
No	13	76
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Martínez (2017)

**Gráfico N° 9. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 9**



Fuente: Martínez (2017)

Se evidencia con este resultado que la gerencia administrativa de la UNITEC no aplica procesos de control, lo cual hace que la información que llega a la alta gerencia quizás no sea la más precisa para la toma de decisiones. Igualmente, cabe destacar que, aunque exista una adecuada comunicación y participación de los niveles medios, el control y la toma de decisiones asertiva se vuelven una utopía.

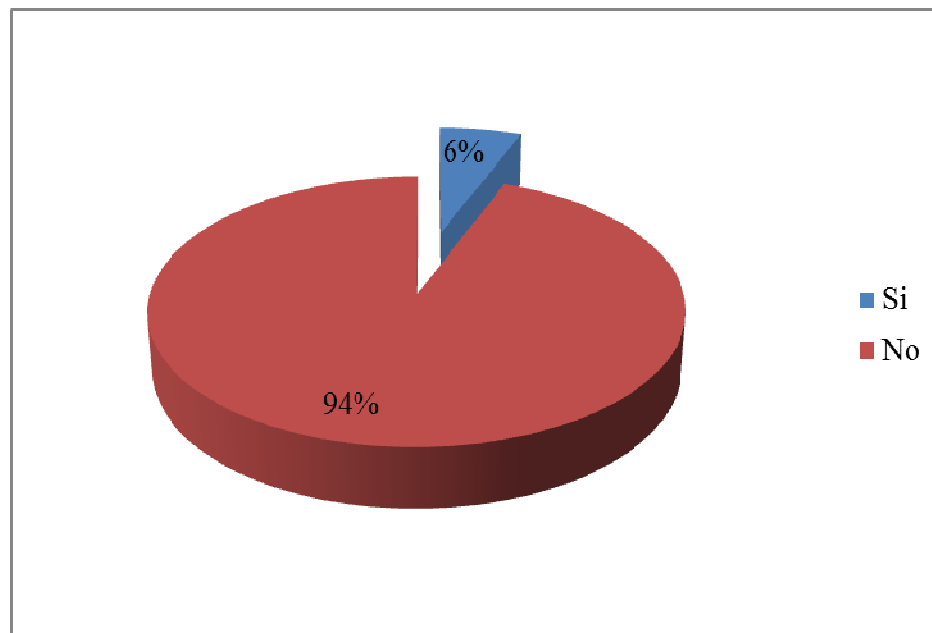
10) ¿Existe un manual de procedimiento administrativo para la ejecución de las actividades?

**Cuadro N° 13. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 10**

Categoría	Frecuencia ( <i>f</i> )	Porcentaje (%)
Si	1	6
No	16	94
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Martínez (2017)

**Gráfico N° 10. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 10**



Fuente: Martínez (2017)

Los resultados permiten concluir que al no existir manuales de procedimientos cualquier proceso que implique control estará supeditado a prácticas empíricas por parte de la gerencia administrativa, por lo demás, no soportadas en indicadores ni resultados concretos que permitan como se mencionó anteriormente un adecuado proceso de control administrativo. A tal efecto Koontz y Weihrich (2008), establecen que los controles se basan en supuestos como la medición del desempeño para que las personas responsables puedan tomar las acciones correctivas, situación que queda ausente por la falta de manuales de procedimientos administrativos.

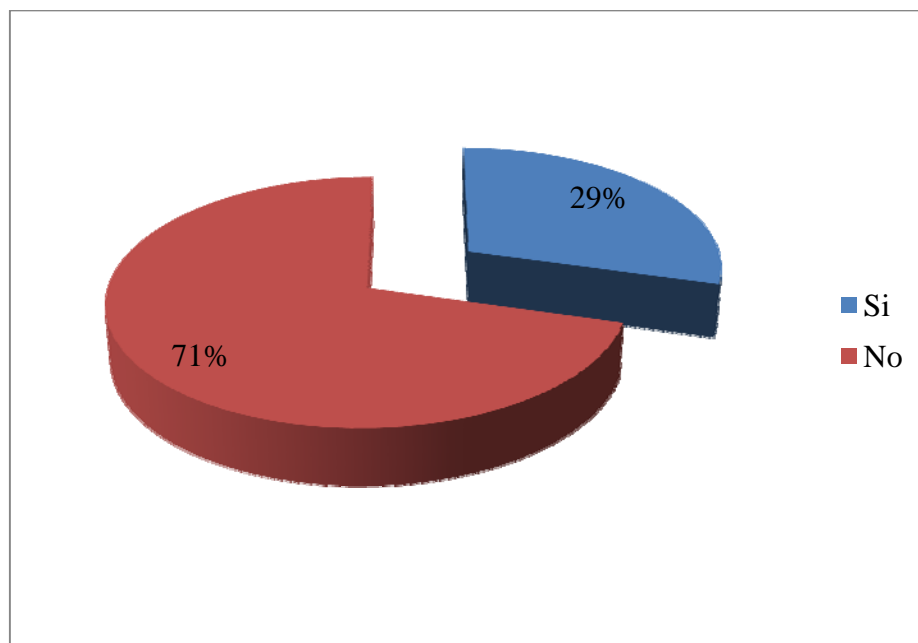
11) ¿Se comparan los objetivos propuestos con los planes ejecutados?

**Cuadro N° 14. Resultados Análisis de Desviaciones del Ítem 11**

Categoría	Frecuencia ( <i>f</i> )	Porcentaje (%)
Si	5	29
No	12	71
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Martínez (2017)

**Gráfico N° 11. Resultados Análisis de Desviaciones del Ítem 11**



Fuente: Martínez (2017)

Este resultado evidencia la poca practica de aplicar controles y poder evidenciar situaciones que ameriten ser corregidas, con lo cual se incrementa el riesgo de cometer los mismos errores de manera consecuente que perjudiquen la gestión y la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización. Lo anterior reafirma los postulados de Bateman y Snell (2004), sobre la importancia de establecer y comparar los estándares con la realidad como medio de control en las organizaciones.

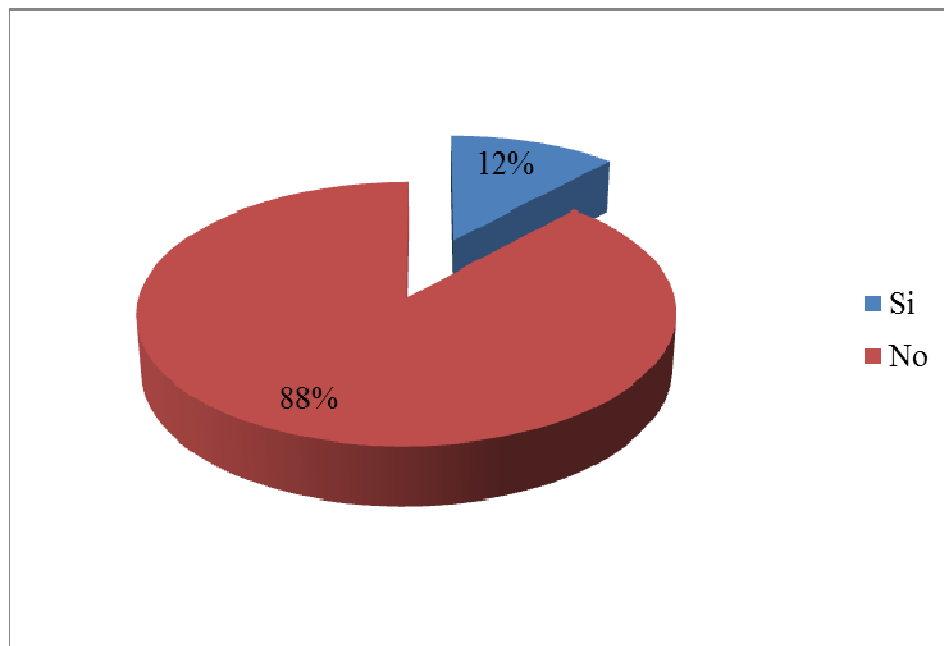
12) ¿Se utilizan indicadores para medir el logro de los objetivos y metas en la gerencia administrativa de la UNITEC?

**Cuadro N° 15. Resultados Análisis de Desviaciones del Ítem 12**

Categoría	Frecuencia ( <i>f</i> )	Porcentaje (%)
Si	2	12
No	15	88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Martínez (2017)

**Gráfico N° 12. Resultados Análisis de Desviaciones del Ítem 12**



Fuente: Martínez (2017)

Al no existir indicadores claramente establecidos no se puede aplicar de manera procedimental controles para la gestión, solo detectar fallas de manera concurrente, lo cual hace que no existan prácticas de control efectivas. De igual manera al no existir indicadores y ser conocidos por los miembros de la organización, tampoco si la gestión está orientada a los objetivos planteados. Con base a lo anterior, cualquier decisión que pueda tomarse o deje de tomarse no estará soportada en un criterio como lo es la fase de control, como una de las cuatro fases del proceso administrativo.

### **Análisis de la Evidencia Cualitativa**

La evidencia cualitativa presentada, refleja la importancia que tiene para una organización contar con indicadores confiables y medibles que le permitan a la alta gerencia la toma asertiva de decisiones soportada en una información que cualitativa y cuantitativamente permita detectar y establecer los correctivos necesarios a las desviaciones que puedan presentarse en la medición de dichos indicadores, lo anterior reafirma la importancia del control como una fase importante del proceso administrativo planteado por Daft y Marcic (2009:561), quienes afirman: “ La esencia del control es la acción que ajusta las operaciones a estándares predeterminados y su base es la información en manos de los administradores”.

En este mismo orden de ideas la información representada en los indicadores debe estar soportada en una adecuada comunicación, al respecto y en el contexto organizacional la comunicación es clave para coordinar las actividades y para la toma de decisiones gerenciales. Arnoletto (2010), afirma que la comunicación es un instrumento fundamental de gestión de la empresa, y que un directivo que no comunica, no dirige, por lo que en toda organización hay que gestionar la comunicación para entre otros aspectos: explicar el proyecto de empresa, dinamizar el modelo cultural de la empresa, dar a conocer la situación de la empresa, sensibilizar

al entorno, sensibilizar al equipo humano para crear grupos de trabajo. Este discurso permite reflexionar sobre la importancia de una comunicación que soporte la información adecuada reflejada en los diferentes indicadores que permita la mejor toma de decisiones en aras de proyectar una imagen positiva de la UNITEC, como institución educativa reflejada en la calidad del servicio prestado a sus clientes, tanto internos como externos.

**Cuadro N° 16. Guión de Entrevista para la Alta Gerencia Administrativa de la UNITEC – Ítem 1**

Temática	Descripción Autoridad 1	Descripción Autoridad 2	Descripción Autoridad 3	Categoría	Interpretación
Participación de la gerencia media de la UNITEC en el comité de decisiones administrativas del Consejo Rector.	Sí. Permite disponer de información de mayor calidad para la toma de decisiones, compromete más a la gerencia media con lo que se resuelva, eleva la motivación de los cuadros medios y refuerza su posición frente/con el personal subalterno.	Un fuerte y amplio compromiso por parte de la alta dirección representado en el Consejo Rector de la UNITEC, busca lograr que la calidad del servicio se difunda por todas las áreas por ello para alcanzar este resultado es necesario un cierto nivel de consenso que apoye y estimule el buen servicio induciendo de esta manera la	Sí. Ello facilita el flujo de información fehaciente para tomar decisiones asertivas, en el cuerpo colegiado ejecutivo por excelencia de la universidad.	<p><u>Autoridad 1:</u> - Información. - Toma de decisiones.</p> <p><u>Autoridad 2:</u> - Calidad del servicio.</p>	<p>Se evidencia la importancia de la toma de decisiones basada en la calidad de la información.</p> <p>Es importante destacar que en la medida que las personas del nivel directivo de la UNITEC reciban información que cumpla con las tres características básicas, es decir que sea precisa concisa y oportuna, se incrementa la posibilidad de tomar y ejecutar decisiones de mayor calidad.</p> <p>En este mismo orden de ideas, la participación del personal que conforma la gerencia media genera compromiso y eleva los niveles de motivación.</p> <p>Se evidencia en el discurso que el resultado final de una buena gestión estará representado en la calidad de servicio que se preste al consumidor final que no es</p>

		satisfacción de la comunidad universitaria.		<p><u>Autoridad 3:</u>  - Información.  - Decisiones.</p>	<p>otro que la comunidad universitaria en general, representada por todos los que hacen vida en la UNITEC.</p> <p>La participación de la gerencia media permite hacer sinergia y contribuir con la información suministrada en la toma de decisiones asertiva, lo cual tendrá un efecto sistémico en la organización reflejada como se ha mencionado anteriormente con la calidad del servicio prestado.</p>
--	--	---	--	---	--

**Fuente:** Martínez (2017)

**Cuadro N° 17. Guión de Entrevista para la Alta Gerencia Administrativa de la UNITEC – Ítem 2**

Temática	Descripción Autoridad 1	Descripción Autoridad 2	Descripción Autoridad 3	Categoría	Interpretación
La gerencia media de la UNITEC genera valor agregado en la relación costo – beneficio de la institución.	Sí. Su participación debería ser mayor y la relación entre la gerencia media y las autoridades universitarias más horizontal.	Cuando la participación activa de la gerencia media fomenta el buen servicio en todas las áreas de la institución, este conlleva a incrementar el impacto del valor agregado que tiene el servicio que se brinda y por ende la apropiación o identificación con UNITEC, siendo a su vez la mejor estrategia en términos costos-	Sí. Mejora la participación entre la gerencia media y las Autoridades Universitarias, facilitando la interacción y la comunicación entre los cuadros.	<p><u>Autoridad 1:</u> - Participación.</p> <p><u>Autoridad 2:</u> - Impacto del valor agregado. - Mejor estrategia.</p>	<p>El valor agregado se podrá evidenciar en la medida que las personas de la gerencia media de la UNITEC tengan una participación asertiva representada por la calidad en el tipo de información que suministren al Consejo Rector.</p> <p>De igual manera su participación puede estar complementada por una mayor horizontalidad asociada a la disminución de los niveles organizacionales.</p> <p>La cadena de valor en los diferentes niveles organizacionales, en especial los niveles medios se convierte en actores y factores claves del éxito y como se mencionó anteriormente su nivel de compromiso se proyectara en la calidad de servicio hacia la comunidad universitaria.</p>

		resultados.		<u>Autoridad 3:</u> - Facilitar la interacción y la comunicación.	La sinergia y articulación entre los niveles organizacionales se manifiesta en la adecuada y asertiva comunicación, a su vez esta debe ser de calidad y soportada en indicadores que permita la mejor toma de decisiones, esto evidenciará el valor agregado de la misma.
--	--	-------------	--	--	---

**Fuente:** Martínez (2017)

**Cuadro N° 18. Guión de Entrevista para la Alta Gerencia Administrativa de la UNITEC – Ítem 3**

Temática	Descripción Autoridad 1	Descripción Autoridad 2	Descripción Autoridad 3	Categoría	Interpretación
Toma de decisiones asertivas en materia administrativa por parte del Consejo Rector.	A la fecha no hay indicadores reales oficialmente establecidos. Si estos existiesen la frecuencia de la presentación y evaluación de resultados dependería de la naturaleza de estos. En la institución universitaria acreditada estadounidense de la cual soy Chancellor, hay indicadores que se obtienen en tiempo real mientras que otros son presentados/eva	Considero que los indicadores a presentar por la gerencia media deben estar relacionados por supuesto a la gestión de manera intrínseca y a las actividades relativas al departamento donde se encuentre pero por otro lado es necesario presentar todos los inherentes a la relación de satisfacción del cliente al cual se atiende para conocer si	En este momento no se cuenta con indicadores internos institucionalizados. La frecuencia de entrega y su evaluación depende de las prioridades establecidas en cuanto a objetivos propuestos y demandados por la Autoridad Universitaria Nacional (MPPEUCyT).	<p><u>Autoridad 1:</u> - Satisfacción del cliente. - Operativos administrativos.</p> <p><u>Autoridad 2:</u> - Satisfacción del cliente. - Operativos administrativos.</p>	<p>Se evidencia que se dificulta medir la eficiencia de los resultados producto de las decisiones que pueda tomar el Consejo Rector por no existir indicadores, ya que se requieren indicadores estándar que puedan ser comparados con los resultados reales. Lo anterior permitirá tomar las mejores decisiones y establecer los correctivos además de evaluar la calidad y eficiencia de la gestión en los diferentes niveles organizacionales, en especial en el Consejo Rector y gerencia media de la UNITEC.</p> <p>Cuando se analiza un indicador más allá del mero hecho de analizar un número que puede representar un área, en un determinado nivel de la organización, es necesario visualizarlo de manera sistémica,</p>

	<p>luados semanal, mensual, trimestral, semestral o anualmente.</p>	<p>están satisfechos con la gestión, sean estos estudiantes, profesores, proveedores, colaboradores, que ayuden a determinar las expectativas que tienen en cuanto a la gestión que se realiza. Dependiendo del tipo de indicador y del departamento la frecuencia debería ser trimestral, sin tomar en cuenta los operativos administrativos que deben ser semanales.</p>		<p><u>Autoridad 3:</u>  - Indicadores.  - Frecuencia.  - Toma de decisiones.</p>	<p>ya que un indicador representa el resultado de una gestión en una determinada área de la organización y a su vez un insumo para otras áreas dentro del esquema de la cadena de valor que al final se verá reflejada en la satisfacción del cliente interno o externo, es decir en la calidad de servicio.</p> <p>La asertiva toma de decisiones no solo se debe basar en los indicadores como instrumento de medición, sino es muy importante la frecuencia de medición para establecer los ajustes y correctivos en los tiempos más adecuados, que garantice la mejor calidad del servicio prestado y las exigencias ante las diferentes instancias gubernamentales.</p>
--	---	--	--	--	--

Fuente: Martínez (2017)

**Cuadro N° 19. Guión de Entrevista para la Alta Gerencia Administrativa de la UNITEC – Ítem 4**

Temática	Descripción Autoridad 1	Descripción Autoridad 2	Descripción Autoridad 3	Categoría	Interpretación
Metas claramente establecidas a ser cumplidas por la gerencia media de la UNITEC.	No, y es una carencia que a la fecha no ha sido posible resolver, a pesar que se entiende de la necesidad de establecer metas y objetivos claros a ser cumplidos por la gerencia media e incluso por cada una de las posiciones que se cuentan en la universidad.	Considero que de manera explícita, las metas no están claramente establecidas, sin embargo, estamos en un proceso de reingeniería a fin de reorientar las políticas y procedimientos por medio de la interrelación de los colaboradores para dedicar suficiente atención a la calidad del servicio que se presta en la institución.	No. Debilidad notoria y próxima a resolverse, por la necesidad de establecerse metas claras a ser cumplidas por todos los niveles de ejecución de la universidad.	<p><u>Autoridad 1:</u> - Establecer metas.</p> <p><u>Autoridad 2:</u> - Metas. - Proceso de reingeniería. - Calidad del servicio.</p>	<p>El establecimiento de metas (Cuantificables) es la base para generar los indicadores que posteriormente puedan ser medidos para evaluar la efectividad de las decisiones tomadas con anterioridad, así como la toma de decisiones para corregir las posibles desviaciones.</p> <p>Cabe destacar que dichas metas deben ser cónsonas con los objetivos organizacionales establecidos según el nivel organizacional.</p> <p>La calidad del servicio podrá mejorar en la medida que las metas establecidas se cumplan y puedan medirse para establecer posibles correctivos a las desviaciones justamente en un proceso de reingeniería organizacional y de</p>

				<p><u>Autoridad 3:</u> - Metas claras.</p>	<p>mejoramiento continuo.</p> <p>La necesidad de establecer las metas claras se soporta también en el hecho de que sean claramente medible, que no sea ambigua y soportada en datos reales, lo cual le da el carácter objetivo que debe tener una meta para visualizar la gestión de una unidad organizativa, así como el establecer los ajustes y correctivos que sean necesarios para el mejoramiento de la misma.</p>
--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Martínez (2017)

**Cuadro N° 20. Guión de Entrevista para la Alta Gerencia Administrativa de la UNITEC – Ítem 5**

Temática	Descripción Autoridad 1	Descripción Autoridad 2	Descripción Autoridad 3	Categoría	Interpretación
<p>Metas cumplidas por la gerencia media en función a los indicadores reales.</p>	<p>No habiendo metas claras ni indicadores reales no hay validación de tales. La valoración que se hace de la gerencia media está marcada por la subjetividad.</p>	<p>Algunos de ellos casi que de forma recurrente trimestralmente, por cuanto no se tienen definidos los indicadores por departamento de manera oficial, sin embargo estamos en el proceso de construcción de los mismos.</p>	<p>En ausencia de metas a cumplirse, e indicadores institucionales para su medición, no hay posibilidad de su validación.</p>	<p><u>Autoridad 1:</u> - Subjetividad.</p> <p><u>Autoridad 2:</u> - Proceso de construcción de indicadores.</p> <p><u>Autoridad 3:</u> - Subjetividad.</p>	<p>Al no existir objetivos claramente formulados ni metas cuantificables que permitan medir los resultados de la gestión, siendo su valoración dominada por la subjetividad, lo cual a su vez puede traer como consecuencias futuras decisiones erróneas que perjudiquen la gestión del Consejo Rector de la UNITEC.</p> <p>Se evidencia la necesidad de establecer los indicadores reales puesto que corre el riesgo de tomar malas decisiones producto de la subjetividad que caracteriza el hecho de que no estén establecidos de manera formal u oficial.</p> <p>La falta de metas conlleva de manera implícita la subjetividad en la evaluación de la gestión en una unidad organizativa, lo cual</p>

					no soporta la adecuada y asertiva toma de decisiones corriéndose el riesgo de cometer errores, además de no poder establecer los correctivos requeridos en una situación irregular.
--	--	--	--	--	---

**Fuente:** Martínez (2017)

### ***Aspectos Comunes y Contrastes entre los Datos y los Entrevistados***

Las personas refieren como “los hechos” su versión sobre la misma realidad, y que también varían esa misma información cuando hablan con personas diferentes. De igual forma la información puede cambiar continuamente, cuando se cambia de grupo informante, y varios documentos sobre el mismo tema pueden llegar a ser contradictorios. Como destaca Martínez (2011), la credibilidad de la información varía mucho: los informantes pueden mentir, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada de las cosas.

En este estudio, fue necesario contrastarla, corroborarla o cruzarla con la de otros informantes, recogida en tiempos diferentes. Por tanto, la muestra de informantes representó de la mejor forma posible los grupos, orientaciones o posiciones de la población estudiada, cuyos resultados se presentan a continuación.

Se evidencia como un aspecto común encontrado que existe buena comunicación entre los diferentes niveles, en especial la gerencia administrativa y el Consejo Rector de la UNITEC, lo cual permite el buen el flujo de información, entre estos los indicadores que facilitarían el control y toma de decisiones. Al respecto, es importante destacar que dentro de lo que debe ser la buena comunicación establecer, por parte de los altos niveles de la dirección, un diálogo constante y bidireccional, con el personal en los niveles subordinados, lo cual incrementa la motivación y el compromiso. Lo anterior reafirma los preceptos de Arnoletto (2010), referidas a la necesidad que tienen los altos directivos de las organizaciones de obtener y dar información, por lo que requieren establecer buenos canales de comunicación en el que el dialogo será un factor clave de éxito.

Sin embargo en los datos obtenidos de los cuestionarios, se evidencia que los empleados afirman que no hay divulgación de las metas y objetivos, lo cual contrastan con los preceptos de Arnoletto (Ob.cit.).

Otro aspecto que fue similar entre los resultados de las entrevistas y los cuestionarios está referido al establecimiento de metas y objetivos para la posterior toma de decisiones, en este sentido se evidenció como un factor común que aunque existen reportes administrativos estos no se traducen en elementos para el control, debido a la ausencia de objetivos, metas e indicadores. Lo anterior contrasta con los planteamientos de Koontz y Weihrich. (2008), Sobre la importancia del control para garantizar el cumplimiento de los objetivos, así como los planteamientos de Bateman y Snell (Ob.cit. 16), quienes afirman “...el control supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios”, tal afirmación con base a que el control permitirá mediante el establecimiento de indicadores medir y establecer los ajustes necesarios para corregir las desviaciones, pudiendo lograr los objetivos propuestos.

En consecuencia, la asertiva toma de decisiones se presenta como un elemento que contrasta ya que se ve limitada por la ausencia de indicadores y controles efectivos, en concordancia con los preceptos de Drucker (2008), al hacer referencia a la toma de decisiones como factor clave de éxito en orientar a las organizaciones al logro de visión con base a sus objetivos.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación de la Propuesta**

“Sistema de Control de Gestión Basado en Indicadores para la Toma de Decisiones de la Gerencia Administrativa en la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC). Guácara, Estado Carabobo”.

#### **Justificación de la Propuesta**

En el entorno que vive Venezuela en la actualidad, las organizaciones demandan de sus miembros la capacidad de dar respuestas inmediatas y acordes con las circunstancias del momento, de manera que puedan perdurar a través del tiempo. En este sentido la gerencia administrativa o financiera es uno de los subsistemas organizacionales más importantes, puesto que toman las principales decisiones financieras que permitirán la operatividad de la organización.

Las decisiones que se puedan tomar en la gerencia administrativa de una organización, estarán orientadas a planificar la obtención y buen uso de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo los planes estratégicos alineados con la misión y visión organizacional.

El sistema de control tiene como finalidad controlar la gestión de la empresa, de manera que la gerencia pueda establecer cómo se han utilizado los recursos en función de los objetivos estratégicos de la organización, así como determinar las responsabilidades a que hubiere lugar.

Es un proceso en el cual se integra de manera armónica todos las personas, esto implica que se establecen sistemas de control de gestión basado en indicadores en las diferentes áreas de la organización, para lo cual es necesario e importante que todo el talento humano conozca cómo se articulan los objetivos estratégicos con los objetivos funcionales, cuáles serán las estrategias, los indicadores que se utilizaran para medir el desempeño y lo más importante cuál es su rol y responsabilidad en el proceso para contribuir con los objetivos propuestos en su área organizacional.

En este mismo orden de ideas los indicadores de gestión son herramientas de medición que permiten establecer la eficiencia y eficacia de las diferentes áreas operativas de la organización, es así como los sistemas de control de gestión basados en indicadores le permiten a la organización disponer de información precisa, concisa y oportuna sobre su operatividad para la toma de decisiones, la evaluación del logro de los objetivos en todos los niveles organizacionales, establecer las acciones correctivas para mejorar continuamente los procesos, mejorar la eficiencia de la asignación de recursos y mejorar la calidad de servicio hacia sus clientes externos así como los internos.

En el caso de la UNITEC, dado el hecho de la regulación de las matriculas estudiantiles y el incremento constante de los gastos operativos necesarios para su buen funcionamiento, hacen que la gerencia administrativa deba manejar con asertividad los pocos recursos, lo cual implica ser eficientes y efectivos para orientar y priorizar su uso según las necesidades principales, de manera de cumplir con los lineamientos estratégicos y exigencias del gobierno nacional. En este sentido la asertiva comunicación, para generar compromiso y motivación en la ejecución de las actividades, así como el establecimiento claro de las responsabilidades serán un factor clave de éxito.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

Optimizar la asertividad en la toma de decisiones de la gerencia administrativa de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC).

### ***Objetivos Específicos***

- Desarrollar la información del desempeño de gestión de la gerencia administrativa.
- Fortalecer los procesos de control administrativo interno.
- Minimizar el tiempo de respuesta ante situaciones de incertidumbre.

## **Factibilidad de la Propuesta**

El diseño de un Sistema de Control de Gestión Basado en Indicadores para la Toma de Decisiones de la Gerencia Administrativa en la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC). Guácara, Estado Carabobo; contribuirá a mejorar las decisiones que se puedan tomar en el área administrativa, permitiendo a su vez ser más eficientes en el uso de los recursos y en el logro de sus objetivos tanto en el área de la gerencia administrativa, así como contribuir con los objetivos organizacionales.

### ***Factibilidad Operativa***

La propuesta se considera viable puesto que no repercute ni estructural ni físicamente en la organización objeto de este estudio. En este sentido, la UNITEC

dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo operativamente, esto implica el talento humano e infraestructura necesaria para llevar a cabo la propuesta.

### ***Factibilidad Técnica***

La organización objeto de estudio para la implementación de esta propuesta, cuenta con los equipos necesarios para ejecutar de forma eficiente y efectiva la aplicación de la propuesta, en tal sentido cuentan con los equipos de informática, papelería, tecnología, soporte técnico, personal de métodos y procedimientos, entre otros; por lo tanto, es factible su aplicación.

### ***Factibilidad Económica***

Desde la perspectiva económica, se considera factible, puesto que dispone de los recursos para hacer la inversión en dicha propuesta, ya que la misma está orientada a implementar una serie de indicadores que mejoren la gestión de control, permitiendo optimizar los procesos administrativos. En este sentido se presenta un costo aproximado de lo que se requiere y su respectivo valor

**Cuadro N° 21. Costo Aproximado de la Propuesta**

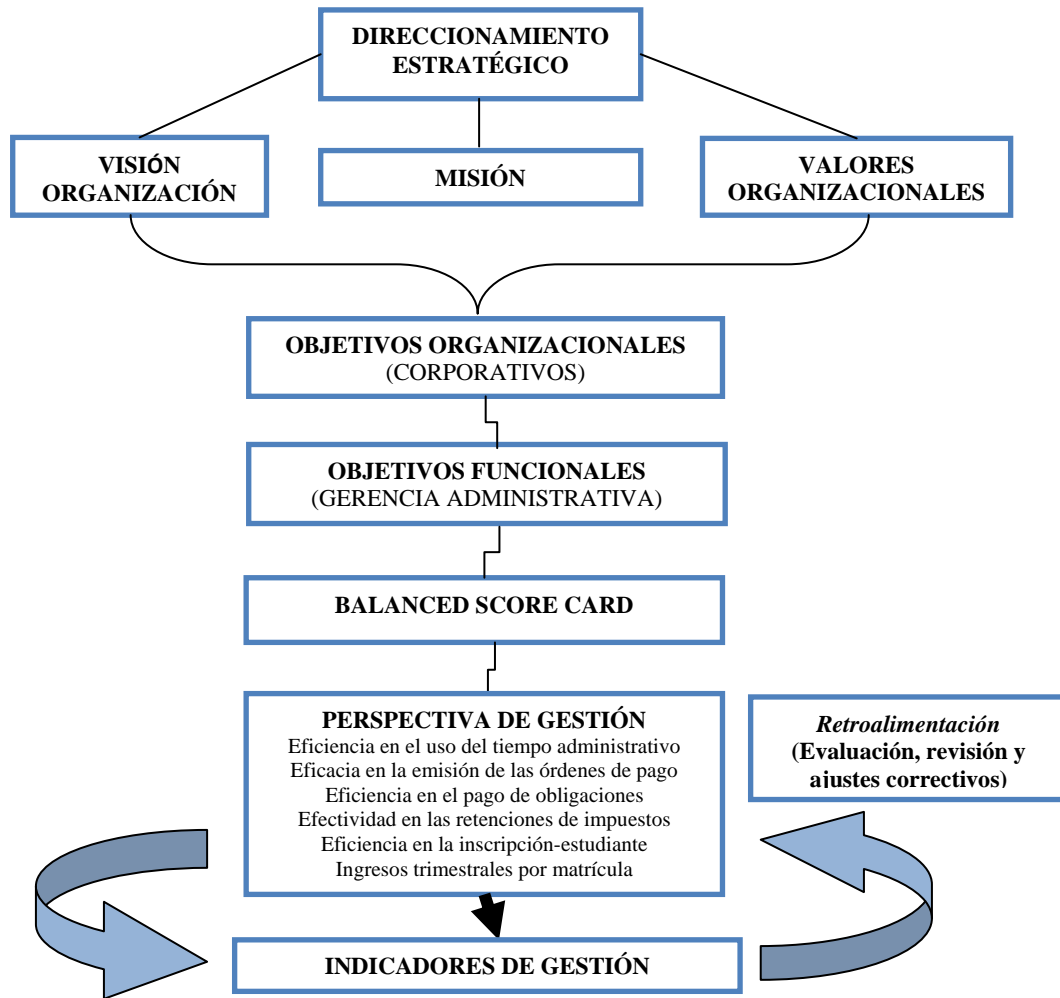
<b>Descripción:</b>	<b>Valor (Bs.F):</b>
Actualización de software informático financiero	<b>8.000.000,00</b>
Material de oficina	<b>5.000.000,00</b>
Asesores gerenciales y financieros externos	<b>40.000.000,00</b>
Otros	<b>5.000.000,00</b>
<b>Total Bs.F:</b>	<b>58.000.000,00</b>

**Fuente:** Martínez (2017)

## **Estructura de la Propuesta**

La propuesta de un sistema de control de gestión basado en indicadores para la toma de decisiones en la gerencia administrativa de la UNITEC, está basada en la articulación del direccionamiento estratégico (Visión, Misión y Valores) con los objetivos organizacionales y en efecto cascada con los objetivos de la gerencia administrativa, estos enmarcados en el cuadro de mando integral específicamente la perspectiva financiera, de manera de establecer una serie de indicadores económicos financieros que permitan retroalimentar los procesos operativos de la gerencia administrativa y evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Lo expresado puede evidenciarse en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 13**  
**Esquema General de la Propuesta**



Fuente: Martínez (2017)

### **Breve Reseña de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC)**

Hace 42 años un grupo de carabobeños, liderados por empresarios e industriales vinculados al quehacer regional, decidieron promover un centro de formación universitaria de diferente concepción a los ya existentes en el país. Ubicado en la región central y en pleno eje industrial venezolano, la UNITEC fue la

cristalización de esa propuesta orientada a la formación de profesionales emprendedores con competencias y destrezas para desempeñar exitosamente roles de liderazgo en el ámbito empresarial, aunado a la modelación del ciudadano comprometido con su comunidad.

### **Visión de la UNITEC**

Alcanzar posición de vanguardia y prestigio en el desarrollo de innovaciones, así como para conducir y producir procesos de cambio.

### **Misión de la UNITEC**

La Universidad Tecnológica del Centro expresa su misión en los siguientes términos: Formar profesionales orientados a ser competitivos internacionalmente, con preparación para el trabajo y disposición sostenida para aprender y acometer procesos de cambio. Diseñar productos y servicios de innovación para procurar un desarrollo sostenible en el entorno.

### **Valores Organizacionales de la UNITEC**

En la Universidad Tecnológica del Centro valoran:

- La conciencia ecológica y responsabilidad social.
- La ética como principio orientador de las acciones y decisiones.
- El compromiso con la institución, sus valores, misión y visión, y con calidad como valor rector de vida.
- El reto, como eje medular de la gestión institucional.
- El espíritu emprendedor como actitud dominante de la acción educativa.
- La innovación como impulso de la actividad diaria.

- El trabajo en equipo entre todos los integrantes de la institución, como un vehículo para alcanzar nuestra misión y visión, y una estrategia importante para el logro de la sinergia institucional.
- Los aportes de cada miembro de la institución.
- El respeto de los deberes y derechos individuales, bajo preceptos de honestidad y responsabilidad.
- El aprovechamiento intensivo del conocimiento para generar innovaciones.
- La calidad de servicio como una constante, dirigida a los clientes internos y externos de la institución.
- La información continua y transparente, compartida con todos los actores institucionales.

### **Objetivos Organizacionales de la UNITEC**

Desde sus inicios, la Universidad Tecnológica del Centro ha trabajado con planes de formación y desarrollo que han sido la guía para el logro de la excelencia, el cumplimiento de la misión, la visión y las funciones sustantivas de la Educación Universitaria: Docencia, Extensión e Investigación.

De igual forma, y asumiendo las tendencias mundiales de la UNESCO en cuanto a los nuevos criterios de la Educación Superior del Siglo XXI, así como las formuladas por la autoridad universitaria venezolana -Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología- le compete a la Coordinación General de Administración, aunado a las tendencias y modelo académico impulsados por la universidad, fundamentar su función en los principios de pertinencia, calidad e integración. Bajo estas premisas se aprovecharía esta propuesta para brindar y revisar los esquemas administrativos estructurales, con los cuales se ha venido trabajado hasta ahora, y que necesitan ser renovados para encontrar nuevas respuestas en la

mejora de los procesos de transformación que surgen en toda organización. En función de la Planificación Estratégica se ha propiciado, como aporte de este trabajo de investigación, formular las bases departamentales para el mejor apoyo y seguimiento asertivo a las necesidades y demandas, en el campo administrativo-institucional. El eje dinamizador de la Coordinación General de Administración de la UNITEC será:

### **Visión de la Coordinación General de Administración de la UNITEC**

Consolidarse como un servicio que trabaja con procesos de gestión eficaz, eficientes, de calidad y de mejora continua, comprometidos con las necesidades de la universidad, simplificando los trámites y procedimientos administrativos, adecuándolos a la administración electrónica, capaz de afrontar los procesos cambiantes y la demanda de la comunidad universitaria, del sector empresarial y de la sociedad.

### **Misión de la Coordinación General de Administración de la UNITEC**

Somos una Coordinación adscrita al Vicerrectorado Administrativo, brindamos apoyo a las dependencias académicas y administrativas, a través de la creación y mejora de procesos, procedimientos y gestión permanente, nos encargamos de implementar programas y actividades dirigidas a Estudiantes, Docentes y Administrativos instrucionados por el Consejo Rector y las Autoridades. Trabajamos en equipo con talento humano capacitado, honesto, participativo y comprometido, apegados a los principios de la UNITEC, nuestra preocupación es generar sentimientos de pertenencia hacia la universidad que posibiliten el empoderamiento y desarrollo académico, laboral, profesional y humano.

## **Objetivos Funcionales de la Coordinación General de Administración de la UNITEC**

Ejecutar y controlar los procesos administrativos de acuerdo a las normas y políticas establecidas por la Universidad Tecnológica del Centro, además de supervisar los servicios de apoyo a la academia.

### **Funciones:**

- Dirigir las actividades administrativas y del capital humano adscrito.
- Planificar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades de programación y ejecución del presupuesto universitario.
- Administrar los fondos de la caja chica, con apego a las normas vigentes.
- Gestionar las solicitudes de viáticos, pasajes y bolsas de viajes.
- Asistir a todas las áreas, en el control administrativo de los recursos materiales, financieros y humanos a fin de optimizar su utilización.
- Cumplir con las normas de auditoría que se dicten, para así mantener un adecuado sistema de control interno.
- Realizar en materia fiscal las rendiciones propias ante los entes competentes: SENIAT (IVA, ISLR, Activos Empresariales), FONA, SUNDEE, Alcaldías, entre otros.
- Ejecutar todo lo relacionado con las áreas de gestión Bancaria y de Financiación, públicas y privadas, así como el control de correspondencia, archivo, mensajería, recepción.
- Coordinar y supervisar las labores realizadas por el personal de Administración, Contabilidad, Archivo, Cajas y Mensajería.
- Supervisar la entrada, emisión, tramitación despacho y archivo de la correspondencia y documentación de la universidad.
- Mantener y controlar la agenda de compromisos oficiales, ordinarios y extraordinarios, de la Coordinación.
- Proponer normas y procedimientos para mejorar las funciones Departamentales.

- Presentar los insumos para la preparación de la Memoria y Cuenta de las Autoridades ante la Asamblea de Miembros de la UNITEC y de la Autoridad Universitaria Nacional (MPPEUCyT), así como la realización de los informes de gestión requeridos.
- Las demás funciones que le confiere las leyes, reglamentos y normas.

### **Descripción de la Propuesta**

La intención es dar un aporte a la gerencia de administración a fin de mejorar los procesos internos, alineando las acciones con los objetivos funcionales y corporativos de la institución, así como informar de manera clara y transparente sobre el uso de los recursos económicos financieros, generando más confianza y compromiso de los empleados.

Cabe destacar que los indicadores tendrán su respectivo perfil que abarca los siguientes elementos:

**Criterio:** Referido a la situación que se desea controlar

**Código:** Número asignado para identificar al indicador

**Formula:** Expresión del cálculo cuantitativo

**Objetivo:** Que se pretende lograr en relación a los planes de la unidad administrativa

**Rango de desempeño:** Expresan los intervalos máximos y mínimos de tolerancia

**Valor deseado estándar:** Representa el número deseado de logro

**Causas de variación y/o desviación:** Descripción de las posibles causas de no poder lograr el estándar deseado

**Correctivos:** Acciones para encausar los niveles óptimos de cada indicador

**Ubicación de datos:** Dependencia donde están los datos necesarios para medir el indicador

**Fuente de información de los datos:** Representa las fuentes físicas o electrónicas en la cual se generan los datos.

**Periodicidad de uso de los datos:** Se precisa el tiempo en el cual se tomaran los datos requeridos para el indicador

**Usuarios:** Son los responsables de la lectura e interpretación del indicador

**Observaciones:** Comentarios adicionales

**Cuadro N° 22. Eficiencia en el Uso del Tiempo Administrativo**

<b>Criterio</b>	Manejo asertivo del tiempo en la Gerencia Administrativa
<b>Código</b>	<b>UNITEC - CGA 001</b>
<b>Fórmula</b>	Total de H.H. utilizadas en aprobar soportes administrativos. Total de H.H. requeridas en revisión de soportes.
<b>Objetivo</b>	Eficiencia en la administración del tiempo de la Gerencia Administrativa.
<b>Rango de desempeño</b>	1 a 1,10 Eficiente. 1,11 a 1,25 Buena. 1,26 a 1,50 Regula. 1,51 a 1,75 Poco eficiente 1,76 a 2,00 Deficiente
<b>Valor deseado estándar</b>	1
<b>Causas de variación y/o desviación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades no estandarizadas</li> <li>• Sin adiestramiento requerido</li> </ul>
<b>Correctivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de los procesos</li> <li>• Adiestramiento de la Gerencia</li> </ul>
<b>Ubicación de datos</b>	Coordinación General de Administración Jefatura de RR.HH.
<b>Fuente de información de los datos</b>	Control de horarios y tiempos (RR.HH.) Reportes emitidos por los Dptos.
<b>Periodicidad de uso de los datos</b>	Trimestral a Mensual
<b>Usuarios</b>	Consejo Rector Vicerrectorado Administrativo Coordinación General de Administración Dirección, Coordinación y/o Dpto. que genera el requerimiento.
<b>Observaciones</b>	

Fuente: Martínez (2017)

**Cuadro N° 23. Eficacia en la Emisión de las Órdenes de Pago**

<b>Criterio</b>	Reducir el tiempo de emisión de las Órdenes de Pago.
<b>Código</b>	<b>UNITEC - CGA 002</b>
<b>Fórmula</b>	Total órdenes de pago elaboradas X100 Total órdenes de pago requeridas
<b>Objetivo</b>	Eficacia en la emisión de las Órdenes de Pago
<b>Rango de desempeño</b>	0% a 25% Deficiente 25% a 50% Regular 50% a 75% Aceptable 75% a 100% Excelente
<b>Valor deseado estándar</b>	100%
<b>Causas de variación y/o desviación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad económica menor a la requerida</li> <li>• Firmas autorizadas no disponibles</li> </ul>
<b>Correctivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los recursos económicos para el pago de compromisos</li> <li>• Programar días para firmas</li> </ul>
<b>Ubicación de datos</b>	Coordinación General de Administración
<b>Fuente de información de los datos</b>	Reportes emitidos por: Tesorería Cuentas por Pagar
<b>Periodicidad de uso de los datos</b>	Semanal a Diario
<b>Usuarios</b>	Consejo Rector Vicerrectorado Administrativo Coordinación General de Administración
<b>Observaciones</b>	

Fuente: Martínez (2017)

**Cuadro N° 24. Eficiencia en el Pago de Obligaciones**

<b>Criterio</b>	Reducir el tiempo de Pago a Proveedores.
<b>Código</b>	<b>UNITEC - CGA 003</b>
<b>Fórmula</b>	Total de obligaciones pagadasX100 Total de obligaciones por pagar
<b>Objetivo</b>	Eficiencia en el Pago de Obligaciones
<b>Rango de desempeño</b>	0% a 25% Deficiente 25% a 50% Regular 50% a 75% Aceptable 75% a 100% Excelente
<b>Valor deseado estándar</b>	100%
<b>Causas de variación y/o desviación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad en comunicación y medios electrónicos de pagos</li> <li>• Contingencias no previstas</li> </ul>
<b>Correctivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los sistemas y medios electrónicos de pagos</li> <li>• Previsión para contingencias</li> </ul>
<b>Ubicación de datos</b>	Coordinación General de Administración
<b>Fuente de información de los datos</b>	Reportes emitidos por: Tesorería Cuentas por Pagar
<b>Periodicidad de uso de los datos</b>	Semanal a Diario
<b>Usuarios</b>	Consejo Rector Vicerrectorado Administrativo Coordinación General de Administración
<b>Observaciones</b>	

Fuente: Martínez (2017)

**Cuadro N° 25. Efectividad en las Retenciones de Impuestos**

<b>Criterio</b>	Reducir el tiempo de procesamiento y envío de las Retenciones de Impuestos Fiscales a Proveedores.
<b>Código</b>	<b>UNITEC - CGA 004</b>
<b>Fórmula</b>	Total de impuestos retenidos X100 Total de pagos sujetos a retención
<b>Objetivo</b>	Efectividad en el cumplimiento de las Obligaciones Tributarias
<b>Rango de desempeño</b>	0% a 25% Deficiente 25% a 50% Regular 50% a 75% Aceptable 75% a 100% Excelente
<b>Valor deseado estándar</b>	100%
<b>Causas de variación y/o desviación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad en portales tributarios y medios electrónicos para declarar y pagar</li> </ul>
<b>Correctivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsión y apego al calendario tributario</li> </ul>
<b>Ubicación de datos</b>	Coordinación General de Administración
<b>Fuente de información de los datos</b>	Reportes emitidos por: Tesorería Jefatura de Contabilidad Cuentas por Pagar
<b>Periodicidad de uso de los datos</b>	Quincenal a Semanal
<b>Usuarios</b>	Consejo Rector Vicerrectorado Administrativo Coordinación General de Administración
<b>Observaciones</b>	

Fuente: Martínez (2017)

**Cuadro N° 26. Eficiencia en la Inscripción-Estudiante por Asignatura Ofertada en el Lapso Académico**

<b>Criterio</b>	Optimizar la demanda individual por parte del Estudiante-Cliente sobre asignaturas ofertadas
<b>Código</b>	<b>UNITEC - CGA 005</b>
<b>Fórmula</b>	Total de asignaturas inscritasX100 Total de asignaturas ofertadas
<b>Objetivo</b>	Eficiencia en el costo-gasto y rendimiento por asignatura ofertada
<b>Rango de desempeño</b>	0% a 25% Deficiente 25% a 50% Regular 50% a 75% Aceptable 75% a 100% Excelente
<b>Valor deseado estándar</b>	100%
<b>Causas de variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinformación estudiantil</li> <li>• Régimen de prelación escolar</li> </ul>
<b>Correctivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preinscripción de asignaturas</li> <li>• Evolución a régimen de prerequisite</li> </ul>
<b>Ubicación de datos</b>	Coordinación General de Administración
<b>Fuente de información de los datos</b>	Programas de formación académica
<b>Periodicidad de uso de los datos</b>	Trimestral
<b>Usuarios</b>	Consejo Rector Vicerrectorado Académico Vicerrectorado Administrativo Coordinación General de Administración Direcciones, Coordinaciones y/o Dptos. adscritos a la Academia
<b>Observaciones</b>	

Fuente: Martínez (2017)

**Cuadro N° 27. Ingresos Trimestrales por Matrícula con respecto a los Ingresos Trimestrales Totales**

<b>Criterio</b>	Validar los ingresos por asignaturas ofertadas y vendidas por Lapso Académico																
<b>Código</b>	<b>UNITEC - CGA 006</b>																
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Ingresos Trimestrales por Matrícula} \times 100}{\text{Ingresos Trimestrales Totales}}$																
<b>Objetivo</b>	Eficiencia en el rendimiento por asignaturas ofertadas																
<b>Rango de desempeño</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">0%</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">a</td> <td style="width: 25%;">25%</td> <td style="width: 45%;">Deficiente</td> </tr> <tr> <td>25%</td> <td style="text-align: center;">a</td> <td>50%</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>50%</td> <td style="text-align: center;">a</td> <td>75%</td> <td>Aceptable</td> </tr> <tr> <td>75%</td> <td style="text-align: center;">a</td> <td>100%</td> <td>Excelente</td> </tr> </table>	0%	a	25%	Deficiente	25%	a	50%	Regular	50%	a	75%	Aceptable	75%	a	100%	Excelente
0%	a	25%	Deficiente														
25%	a	50%	Regular														
50%	a	75%	Aceptable														
75%	a	100%	Excelente														
<b>Valor deseado estándar</b>	100%																
<b>Causas de variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción promedio por asignaturas-estudiante</li> </ul>																
<b>Correctivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar la oferta de asignaturas-estudiante</li> </ul>																
<b>Ubicación de datos</b>	Coordinación General de Administración																
<b>Fuente de información de los datos</b>	Presupuesto trimestral-anual Programas de formación académica																
<b>Periodicidad de uso de los datos</b>	Trimestral																
<b>Usuarios</b>	Consejo Rector Vicerrectorado Académico Vicerrectorado Administrativo Coordinación General de Administración Direcciones, Coordinaciones y/o Dptos. adscritos a la Academia																
<b>Observaciones</b>																	

Fuente: Martínez (2017)

**Cuadro N° 28. Egresos destinados a Inversiones**

<b>Criterio</b>	Validar los egresos anuales destinados a inversiones en Docencia, Investigación y/o Extensión																
<b>Código</b>	<b>UNITEC - CGA 007</b>																
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Egresos Anuales por Inversiones} \times 100}{\text{Egresos Anuales Totales}}$																
<b>Objetivo</b>	Asignación de recursos para la sostenibilidad de la calidad educativa																
<b>Rango de desempeño</b>	<table> <tr> <td>0%</td> <td>a</td> <td>25%</td> <td>Deficiente</td> </tr> <tr> <td>25%</td> <td>a</td> <td>50%</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>50%</td> <td>a</td> <td>75%</td> <td>Aceptable</td> </tr> <tr> <td>75%</td> <td>a</td> <td>100%</td> <td>Excelente</td> </tr> </table>	0%	a	25%	Deficiente	25%	a	50%	Regular	50%	a	75%	Aceptable	75%	a	100%	Excelente
0%	a	25%	Deficiente														
25%	a	50%	Regular														
50%	a	75%	Aceptable														
75%	a	100%	Excelente														
<b>Valor deseado estándar</b>	100%																
<b>Causas de variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indisponibilidad presupuestaria para la inversión educativa</li> </ul>																
<b>Correctivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Previsión presupuestaria para la inversión prevista</li> </ul>																
<b>Ubicación de datos</b>	Coordinación General de Administración																
<b>Fuente de información de los datos</b>	Presupuesto anual																
<b>Periodicidad de uso de los datos</b>	Anual																
<b>Usuarios</b>	Consejo Rector Vicerrectorado Académico Vicerrectorado Administrativo Coordinación General de Administración Direcciones, Coordinaciones y/o Dptos. de la universidad																
<b>Observaciones</b>																	

Fuente: Martínez (2017)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Las instituciones universitarias afrontan entornos inciertos propios de su complejidad organizativa, lo cual puede tener influencias negativas en sus procesos internos de no ser identificados y enfrentados con asertividad, en este sentido deben generar estrategias y tácticas para ser más competitivas. Con base a lo anterior, la UNITEC no escapa a tal situación, todas sus áreas funcionales se verán afectadas en mayor o menor grado, pero ciertamente el área administrativa requerirá de un control de gestión que permita a través de indicadores precisos, concisos y oportunos, tomar las mejores decisiones, establecer correctivos necesarios para garantizar el éxito operativo, lo cual se traducirá en mayor competitividad en el mercado educativo regional.

En relación al primer objetivo se pudo constatar que existe buena comunicación entre los niveles de Autoridades y Gerentes, aunque en el área administrativa no se divulgan las metas, lo cual limita la concreción de actividades tendentes al logro de las mismas. Adicionalmente, aunque existen reportes de carácter administrativo no se utilizan como elementos de control efectivo, debido a la ausencia de indicadores que limitan la toma de decisión para apalancar un control de la gestión efectuada.

En cuanto al segundo objetivo, se pudo determinar que los elementos claves para la construcción de indicadores se basan en las operaciones económicas-financieras ordinarias y las vinculadas con los requerimientos administrativos-académicos de la universidad, aspectos que influyen a la final en la ecuación necesaria para la toma de las mejores decisiones que concluyan en el uso racional y eficiente de los recursos de la UNITEC.

En relación al tercer objetivo, la propuesta de los indicadores presentados y apalancados en una comunicación eficaz, enmarcada en los procesos de gerencia estratégica, permitirán además de lo descrito anteriormente mejorar la capacidad operativa y calidad de servicio a los clientes internos y externos, lo cual a su vez representara una proyección positiva de la imagen corporativa de la UNITEC.

Finalmente, es importante destacar que no es posible establecer indicadores que representen un estándar para las instituciones de educación universitaria, ya que estos se generan según las necesidades y adaptaciones a los procesos administrativos propios de cada institución, sin embargo representan un aporte como modelo o guía para la eficiencia financiera y guía a las organizaciones para mantenerse en el mercado, haciendo sinergia con sus clientes. Todo esto redundará en una mayor competitividad organizacional, lo cual será el reto frente al entorno complejo actual.

### **Recomendaciones**

Con base en las conclusiones obtenidas, se recomienda a la UNITEC:

1. Revisar sus procesos internos a fin de adaptarlos al entorno competitivo existente, el cual demanda la reinversión organizacional asociada con el uso de tecnología eficiente y definición de metas.
2. Mejorar los procesos de comunicación interno y conectarlos con los procesos de gerencia estratégica aguas abajo.
3. Establecer programas de capacitación con la finalidad de que el personal obtenga las competencias requeridas para conocer, comunicar y establecer los controles necesarios, a través de los indicadores como una práctica de gestión,

convirtiéndola en una herramienta del trabajo diario, que forme parte de la cultura en todos sus niveles.

4. Implementar la presente propuesta ajustada a las necesidades y entorno específico interno, a fin de obtener mejoras en la gestión y competitividad institucional.
5. Por último, para el campo del conocimiento, se recomienda a futuros estudiantes-investigadores que tengan interés en esta propuesta la complementación, ampliación o actualización de la investigación en pro de la mejora continua y perfectibilidad de la misma.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. 5ta. Edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
- Arnoletto, Eduardo (2010). **La Gestión Organizacional en los Gobiernos Locales**. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2010d/777/>. [Consulta: 2017, Julio 05].
- Balestrini, Mirian (1998). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. 2da. Edición. Editorial Consultores Asociados BL. Servicio Editorial. Caracas. Venezuela.
- Bas Cerdá, María del Carmen (2014). **Estrategias Metodológicas para la Construcción de Indicadores Compuestos en la Gestión Universitaria**. Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de València. España. Disponible en: <http://www.riunet.upu.es/bitstream/handle/10251/35330/>. [Consulta: 2015, Mayo 15].
- Bateman, Tomas y Snell, Scott (2004). **Administración. Una Ventaja Competitiva**. 4ta. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Ciudad de México. México.
- Beltrán, Jesús (2006). **Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad**. 2da. Edición. 3R Editores. Barcelona. España.
- Cerda, Enrique (1984). **Psicometría General**. Editorial HERDER. Barcelona. España.
- Daft, Richard y Marcic, Dorothy (2009). **Introducción a la Administración**. 6ta. Edición. Editorial Cengage Learnig. Ciudad de México. México.
- David, Fred (2007). **Conceptos de Administración Estratégica**. 7ma. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Ciudad de México. México.

Del Canto, Ero (2014). **La Gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales. Aproximación a un Modelo.** Signos Ediciones y Comunicaciones C.A. Valencia. Venezuela.

Delgado, Luis (2002). **Evaluación del Sistema de Control de Gestión Operacional para la Empresa Andina de Alimentos, C.A., en Barquisimeto, Edo. Lara.** Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.

Delgado, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2012). **El Marco Teórico Referencial.** Editorial Comala. Caracas. Venezuela.

Drucker, Peter (2008). **La Organización del Futuro.** 2da. Edición. Editorial Granica. Barcelona. España.

Fernández, Rodrigo; Pinilla, Juan Pablo y Marileo, Genaro (2013). **Propuesta de un Sistema Integrado de Indicadores en la Universidad de Chile.** Disponible en: [http://www.uchile.cl/portal/presentacion/consejo\\_de\\_evaluacion/informes/64660/estudios=tecnicos](http://www.uchile.cl/portal/presentacion/consejo_de_evaluacion/informes/64660/estudios=tecnicos). [Consulta: 2015, Junio 14].

Gámez, Rosalinda (2007). **Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas.** Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/> [Consulta: 2015, Julio 19].

Guba, Egon y Lincoln, Yvonna (1994). **Completing Paradigms.** Danzin&Lincoln (Eds).California. EEUU.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación.** 4ta. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Ciudad de México. México.

Hurtado de Barrera, Jacqueline (2006). **Metodología de la Investigación Holística**. 3era. Edición. Fundación Sypal. Instituto Universitario de Tecnología Caripito. Estado Monagas. Venezuela.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2009). **Paradigmas y Métodos de Investigación**. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.

Kaplan, Roberto y Norton, David (2000). **El Cuadro de Mando Integral**. 3era. Edición. Editorial Gestión 2000. Colección Harvard Business School Press.

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (2008). **Administración: Una Perspectiva Global**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Ciudad de México. México.

Mallo, Carlos y Merlo, José (1995). **Control de Gestión y Control Presupuestario**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Barcelona. España.

**Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales** (2005). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. FEDUPEL. Caracas. Venezuela.

Martínez, Yohar (2011). **Modelo de Gestión para las Coordinaciones de Especialidades Académicas del Departamento Área Profesional de la Universidad Experimental Puerto Ordaz**. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Oriente. Disponible en: [http://www.cidar.unerg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS\\_POSTGRADO/372011MartinezYohar.pdf](http://www.cidar.unerg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/372011MartinezYohar.pdf)[Consulta: 2015, Junio, 19].

Mora, José-Ginés (1999). **Indicadores de Gestión y Rendimiento: Instrumentos de Calidad. En la Gestión Universitaria: Desafíos y Oportunidades**. XVI Jornadas de Gerencia Universitat Politècnica de València. España.

Muñiz, Luis (2003). **Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica**. 3era. Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.

Ortega, Paula y Ortiz, Mariana (2011). **Diagnóstico de Indicadores de Gestión en la Universidad Nacional de Colombia**. Oficina de Control Interno (OCI). Universidad de Colombia. Disponible en: [http://www.unal.edu.co/control\\_interno/PAG\\_WEB\\_ONCI/Informes\\_UN-SIMEG/2011/Diagnostico\\_Indicadores\\_de\\_Gestion\\_en\\_la\\_Universidad\\_Nacional\\_de\\_Colombia\\_Marzo\\_11.pdf](http://www.unal.edu.co/control_interno/PAG_WEB_ONCI/Informes_UN-SIMEG/2011/Diagnostico_Indicadores_de_Gestion_en_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_Marzo_11.pdf) [Consulta: 2015, Julio 15].

Pacheco, Juan; Castañeda Widbertoy Caicedo Carlos (2002). **Indicadores Integrales de Gestión**. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá. Colombia.

Palacio, Katherina (2006). **Modelo para el Diseño de un Sistema de Control de Gestión Aplicado a la División de Ingeniería de la Universidad del Norte**. Barranquilla. Colombia. Trabajo de Grado de Maestría. Disponible en: <http://www.manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/94/1/2247881.pdf> [Consulta: 2015, Mayo 15].

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2da. Edición. FEDUPEL. Caracas. Venezuela.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración**. 8va Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Ciudad de México. México.

Robert, Anthony (2003). **Sistemas de Control de Gestión**. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Ciudad de México. México.

Rodríguez, Joaquín (2009). **Dirección Moderna de Organizaciones**. Thomson Ediciones. Ciudad de México. México

Rodríguez, María (2014). **Indicadores de Gestión en la Gerencia Estratégica Universitaria**. Artículo Científico. Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf>. [Consulta: 2015, Junio, 15].

Thompson, Arthur y Strickland, AJ. (2013). **Administración Estratégica. Teoría y Casos.** Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Ciudad de México. México.

Trujillo, Yessica (2011). **Gestión para el Funcionamiento Administrativo de las Universidades Privadas Basadas en el Cuadro de Mando Integral.** Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Bicentenario de Aragua. Turmero. Venezuela. Disponible en: [http://www.riec.com/documents\\_riec/biblioteca\\_virtual/trujillorieac.pdf](http://www.riec.com/documents_riec/biblioteca_virtual/trujillorieac.pdf)[Consulta: 2015, Mayo 06]



## ANEXO N°1

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

ITEMS / SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	3
3	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
4	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	4
5	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	10
6	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
7	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3
8	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	5
9	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	7
10	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	6
11	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
12	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	6
13	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
14	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	8
15	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
16	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
17	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>TRC</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	
<b>p</b>	<b>0,71</b>	<b>0,29</b>	<b>0,88</b>	<b>0,18</b>	<b>0,59</b>	<b>1,00</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>	<b>0,24</b>	<b>0,06</b>	<b>0,29</b>	<b>0,12</b>	
<b>q</b>	<b>0,29</b>	<b>0,71</b>	<b>0,12</b>	<b>0,82</b>	<b>0,41</b>	<b>0,00</b>	<b>0,59</b>	<b>0,59</b>	<b>0,76</b>	<b>0,94</b>	<b>0,71</b>	<b>0,88</b>	
<b>p.q</b>	<b>0,21</b>	<b>0,21</b>	<b>0,11</b>	<b>0,15</b>	<b>0,24</b>	<b>0,00</b>	<b>0,24</b>	<b>0,24</b>	<b>0,18</b>	<b>0,06</b>	<b>0,21</b>	<b>0,11</b>	
<b>Σp.q</b>	<b>1,94</b>												
<b>Vt</b>	<b>6,28</b>												
<b>KR-20</b>	<b>0,75</b>												

Fuente: Martínez (2017)

Dónde:

KR-20 = Coeficiente de confiabilidad.

K = Número de ítems del instrumento.

Si = 1

No = 0

p = Porcentaje de personas que responden correctamente cada ítem.

q = Porcentaje de personas que responden incorrectamente cada ítem.

Σp.q = Sumatoria de los aciertos por desaciertos.

Vt = S<sup>2</sup>t = Varianza total del instrumento.



## ANEXO N° 2



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA**

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES  
PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA  
ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL  
CENTRO (UNITEC).  
GUACARA, ESTADO CARABOBO.**

### **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Estimado Experto: a continuación se presentados (2) instrumentos de validación, en los cuales podrá plasmar las observaciones que considere pertinentes, luego de evaluar los Instrumentos de Recolección de Datos diseñados para ser utilizados en la investigación que se lleva a cabo.

Su aprobación permitirá que los mismos sean aplicados a la población estudiada. A través de los instrumentos de validación se adjuntan y se le hace entrega de la siguiente información: título de la investigación, objetivos ,nivel de la investigación, variables, indicadores, escala e instrumentos de recolección de datos.

Sin más a que hacer referencia, se despide de usted.

Cordialmente,

Lcdo. Luis Edwins A. Martínez Hidalgo

Bárbula, Noviembre de 2016

**1. Título de la Investigación** Sistema de Control de Gestión basado en indicadores para la toma de decisiones de la Gerencia Administrativa en la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC). Guácará, Estado Carabobo.

## **2. Objetivos**

### ***2.1. Objetivo General***

Proponer un Sistema de Control de Gestión basado en indicadores que contribuya a la toma de decisiones en la Gerencia Administrativa de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC). Guácará, Estado Carabobo.

### ***2.2. Objetivos Específicos***

- Diagnosticar los componentes del actual proceso de control de gestión de la Gerencia Administrativa de la UNITEC.
- Identificar los elementos vinculados a la toma de decisiones de la Gerencia Administrativa de la UNITEC.
- Elaborar un Sistema de Control de Gestión basado en indicadores que facilite la toma de decisiones en la Gerencia Administrativa de la UNITEC.

## **3. Nivel de la Investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que pretende presentar los componentes de un sistema de gestión administrativa con la finalidad de proponer, para su implementación, un Sistema de Control de Gestión basado en indicadores que contribuya a la toma de decisiones en la Gerencia Administrativa de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC). Guácará, Estado Carabobo. (Proyecto factible bajo un diseño de investigación de campo).

## **4. Variables**

- Control de Gestión
- Toma de Decisiones.

## **5. Indicadores**

Comunicación

Eficacia  
Eficiencia  
Auditoría  
Frecuencia  
Control  
Metas  
Indicadores  
Correctivos  
Ajustes  
Desviaciones  
Comité de Decisiones  
Costo/Beneficio

## **6. Técnicas e Instrumentos - Escalas**

Instrumento I:

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

“DIAGNÓSTICO DE LOS COMPONENTES ACTUALES”

De tipo Dicotómica, con preguntas cerradas.

Población: 21 miembros de la Gerencia Administrativa de la UNITEC.

Muestra: 17 miembros de la Gerencia Media Administrativa de la UNITEC

(Muestreo no probabilístico intencional).

Instrumento II:

Técnica: Entrevista Focalizada

Instrumento: Guion de Entrevista

“ELEMENTOS VINCULADOS A LA TOMA DE DECISIONES”

De preguntas abiertas, elaboradas tomando en consideración las dimensiones e indicadores de la variable operacionalizada.

Población: 21 miembros de la Gerencia Administrativa de la UNITEC.

Muestra: 4 miembros de la Alta Gerencia de la UNITEC

Rector,

Vicerrectora Académica,

Vicerrector Administrativo y

Secretario

(Muestreo no probabilístico intencional).



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA**

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES  
PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA  
ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL  
CENTRO (UNITEC).  
GUACARA, ESTADO CARABOBO.**

Los siguientes instrumentos han sido diseñados con apoyo de expertos en el área de control de gestión e investigación bibliográfica, cuya finalidad es dar cumplimiento a la fase de investigación de campo y recabar la información necesaria para desarrollar el trabajo de investigación titulado: **SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC). GUACARA, ESTADO CARABOBO**, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Es de hacer notar que al responder usted este cuestionario estaremos garantizando la confidencialidad de toda la información aquí recabada, por lo que agradecemos su sinceridad y claridad al responder la misma.

Lcdo. Luis Edwins A. Martínez Hidalgo

Tutor: Dr. Ero Del Canto

**FORMATO PARA EVALUAR EL INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS: ENCUESTA**

A continuación le presento el cuestionario a ser aplicado, a fin de cumplir con los objetivos de la investigación, por lo cual se agradece su colaboración para su revisión, corrección y posterior validez. Es importante decir que la evaluación se fundamenta en los siguientes aspectos: pertinencia entre los ítems, variables e indicadores del estudio, precisión en la redacción de cada ítem y adecuación del instrumento a la muestra.

FORMATO DE VALIDACIÓN ITEM		LA REDACCIÓN DEL ITEM ES CLARA		EL ITEM TIENE COHERENCIA INTERNA		EL ITEM MIDE LO QUE SE PRETENDE	
Diagnóstico de los Componentes Actuales		SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>I N S T R U M E N T O I</b>	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
	7						
	8						
	9						
	10						
	11						
	12						

**FORMATO PARA EVALUAR EL INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS: ENTREVISTA FOCALIZADA**

A continuación le presento el cuestionario a ser aplicado, a fin de cumplir con los objetivos de la investigación, por lo cual se agradece su colaboración para su revisión, corrección y posterior validez. Es importante decir que la evaluación se fundamenta en los siguientes aspectos: pertinencia entre los ítems, variables e indicadores del estudio, precisión en la redacción de cada ítem y adecuación del instrumento a la muestra.

FORMATO DE VALIDACIÓN ITEM	LA REDACCIÓN DEL ITEM ES CLARA		EL ITEM TIENE COHERENCIA INTERNA		EL ITEM MIDE LO QUE SE PRETENDE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Elementos Vinculados a la Toma de Decisiones						

<b>I N S T. II</b>	1					
	2					
	3					
	4					
	5					

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
A. Los instrumentos contienen instrucciones para su solución			
B. El número de ítems es adecuado			
C. Los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico			
D. Los ítems están presentados en forma lógica - secuencial			

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---



---



---

**Validado por:**

\_\_\_\_\_ **C.I.:** \_\_\_\_\_

**Profesión:**

\_\_\_\_\_

**Universidad donde Egreso:** \_\_\_\_\_ **Año:**

\_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

VALIDEZ	
APLICABLE	
NO APLICABLE	



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**

**JUICIO DE EXPERTO**

Yo, \_\_\_\_\_, cédula de identidad N° \_\_\_\_\_, especialista en el área de: \_\_\_\_\_, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Lcdo. Luis Edwins Martínez Hidalgo, de cédula de Identidad Nro. V-5.274.040, el cual lleva por título **SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC). GUACARA, ESTADO CARABOBO**, dicho instrumento será considerado como válido, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

Nombre y Apellido:

C.I.:

Bárbula, Noviembre de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**

El presente cuestionario tiene por objeto recolectar información que permita dar cumplimiento a los objetivos planteados en el Trabajo de Grado de Maestría en Administración de Empresas, Mención: Gerencia, efectuado en el área de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES), y que lleva por título: **Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para la toma de decisiones de la Gerencia Administrativa de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC)**. La finalidad es realizar un estudio detallado cuyos resultados contribuyan a la propuesta de alternativas que orienten la efectividad de la gestión administrativa de UNITEC, y que ello a la vez impulse la mejora de la calidad de servicios educativos universitarios prestados por la institución. Estoy seguro de contar con su valioso apoyo y aporte. Usted ha sido seleccionado para proporcionar su opinión al respecto, por tanto, se agradece su colaboración al dedicar su valioso tiempo, ya que de ello depende el éxito de la investigación realizada. La información recabada es de carácter netamente académico y se utilizará de manera confidencial.

...Gracias de antemano...!

## CUESTIONARIO

### Instrucciones:

Por favor, exprese su opinión colocando una equis (X) en el paréntesis de la alternativa seleccionada. Sólo podrá elegir una alternativa por cada proposición. No deje ninguna pregunta sin respuesta.

1) ¿Los objetivos planteados de la Gerencia Administrativa de la UNITEC responden a la visión - misión de la institución?

SI ( ) NO ( )

2) ¿Divulga la Gerencia Administrativa los objetivos y las metas propuestas?

SI ( ) NO ( )

3) ¿Existe una coordinación de la Gerencia Administrativa para manejar los recursos presentes en la institución?

SI ( ) NO ( )

4) ¿Posee la Gerencia Administrativa un sistema de control para la ejecución de las actividades propuestas?

SI ( ) NO ( )

5) ¿Se realizan auditorias para evaluar la ejecución de las actividades?

SI ( ) NO ( )

6) ¿Cada cuánto tiempo llevan a cabo las auditorias para evaluar los planes ejecutados?

ANUAL ( ) SEMESTRAL ( ) TRIMESTRAL ( ) OTROS ( )

7) ¿Establece la Gerencia Administrativa de la UNITEC, al inicio del año fiscal, las metas a cumplir?

SI ( ) NO ( )

8) ¿Existen reportes administrativos que permitan el control de la gestión?

SI ( ) NO ( )

9) ¿Se utilizan los reportes administrativos para controlar la gestión?

SI ( ) NO ( )

10) ¿Existe un manual de procedimiento administrativo para la ejecución de las actividades?

SI ( ) NO ( )

11) ¿Se comparan los objetivos propuestos con los planes ejecutados?

SI ( ) NO ( )

12) ¿Se utilizan indicadores para medir el logro de los objetivos y metas en la Gerencia Administrativa de la UNITEC?

SI ( ) NO ( )



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**

El presente guion de entrevista tiene por objeto recolectar información que permita dar cumplimiento a los objetivos planteados en el Trabajo de Grado de Maestría en Administración de Empresas, Mención: Gerencia, efectuado en el área de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES), y que lleva por título: **Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para la toma de decisiones de la Gerencia Administrativa de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC)**. La finalidad es realizar un estudio detallado cuyos resultados contribuyan a la propuesta de alternativas que orienten la efectividad de la gestión administrativa de UNITEC, y que ello a la vez impulse la mejora de la calidad de servicios educativos universitarios prestados por la institución. Estoy seguro de contar con su valioso apoyo y aporte. Usted ha sido seleccionado para proporcionar su opinión al respecto, por tanto, se agradece su colaboración al dedicar su valioso tiempo, ya que de ello depende el éxito de la investigación realizada. La información recabada es de carácter netamente académico y se utilizará de manera confidencial.

...Gracias de antemano...!

## GUIÓN DE ENTREVISTA

### Instrucciones:

Por favor, exprese su opinión desarrollando su respuesta a cada proposición. No deje ninguna pregunta sin respuesta.

- 1) ¿Considera Ud. importante y estratégica la participación de la Gerencia Media de la UNITEC en el comité de decisiones administrativas del Consejo Rector?  
¿Por qué?
- 2) ¿Considera Ud. que la participación activa de la Gerencia Media de la UNITEC genera valor agregado en la relación costo – beneficio de la institución?
- 3) ¿Qué tipo de indicadores, y con qué frecuencia, considera Ud. debe presentar la Gerencia Media de la UNITEC a efectos de lograrse la toma de decisiones asertivas en materia administrativa por parte del Consejo Rector?
- 4) ¿Existen metas claramente establecidas a ser cumplidas por la Gerencia Media de la UNITEC?
- 5) ¿Con que frecuencia se validan las metas cumplidas por la Gerencia Media en función a los indicadores reales?

**Cuadro No. 1. Operacionalización de Variables**

<b>Variables</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	
<b>Control de Gestión</b>	Proceso mediante el cual se establecen de forma sistematizada los criterios indicados que justifican la prevención y ejecución de planes, programas y proyectos	Criterio de Medición	-Indicadores	-Comunicación -Eficacia -Eficiencia	1-2 3-4	
			Procedimientos de Comparación	-Auditorías	-Auditoria	5
				-Métodos Cuantitativos	-Frecuencia	6-7
		Análisis de Desviaciones		-Control	8-9 10	
			-Reportes	-Metas	11	
			-Indicadores	12		
<b>Toma de Decisiones</b>	Proceso integral que conforma el núcleo de la responsabilidad administrativa	Identificación de Problemas	-Análisis Situacional	-Comité de Decisiones	1	
			Alternativas	Jerarquización	-Costos-Beneficios	2
						-Metas -Frecuencias

Fuente: Martínez (2017)

## ANEXO N° 3

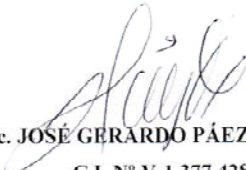


UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### JUICIO DE EXPERTO

Yo, José Gerardo Páez Fonseca, cédula de identidad N° V-1.377.428, especialista en las áreas: Gerencial y Académica, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué el instrumento de recolección de información del Trabajo de Grado del Lcdo. Luis Edwinds Martínez Hidalgo, cédula de identidad N° V-5.274.040, el cual lleva por título: **SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC). GUACARA, ESTADO CARABOBO.** Dicho instrumento será considerado como válido, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

  
MSc. JOSÉ GERARDO PÁEZ FONSECA  
C.I. N° V-1.377.428

Bárbula, Diciembre de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



#### JUICIO DE EXPERTO

Yo, José Luis Leota Guarenas, cédula de identidad N° V-5.471.565, especialista en el área de Estadística, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué el instrumento de recolección de información del Trabajo de Grado del Lcdo. Luis Edwins Martínez Hidalgo, cédula de identidad N° V-5.274.040, el cual lleva por título: **SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC). GUACARA, ESTADO CARABOBO**. Dicho instrumento será considerado como válido, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

Ing. JOSÉ LUIS LEOTA GUARENAS  
C.I. N° V-5.471.565

Bárbula, Diciembre de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**JUICIO DE EXPERTO**

Yo, Aurelio Francisco Rodríguez Ríos, cédula de identidad N° V-7.019.572, especialista en las áreas: Gerencial e Investigación, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué el instrumento de recolección de información del Trabajo de Grado del Ledo. Luis Edwins Martínez Hidalgo, cédula de identidad N° V-5.274.040, el cual lleva por título: **SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO (UNITEC). GUACARA, ESTADO CARABOBO.** Dicho instrumento será considerado como válido, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

**MSc. AURELIO FRANCISCO RODRÍGUEZ RÍOS**

**C.I. N° V-7.019.572**

Bárbula, Enero de 2017