



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE BAJO EL  
ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE  
SCORECARD) EN LAS UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS  
TERRITORIALES.**

**CASO: ESTADOS ARAGUA - MIRANDA.**

**Autor:**  
Lcdo. Arris F, Tua

**La Morita, Septiembre de 2017**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE BAJO EL  
ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE  
SCORECARD) EN LAS UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS  
TERRITORIALES.**

**CASO: ESTADOS ARAGUA - MIRANDA.**

Trabajo de Grado para optar al título de  
Magíster en Ciencias Contables

**Autor:**  
Lcdo. Arris F, Tua

**La Morita, Septiembre de 2017**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR ACADÉMICO

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE BAJO EL  
ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE  
SCORECARD) EN LAS UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS  
TERRITORIALES.**

**CASO: ESTADOS ARAGUA - MIRANDA.**

**Tutor:**

Msc. Alfredo E, Blanco C

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado  
Maestría en Ciencias Contables  
Por: Alfredo Enrique Blanco Canelón  
C.I.

---

**La Morita, Septiembre de 2017**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE BAJO EL  
ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE  
SCORECARD) EN LAS UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS  
TERRITORIALES.**

**CASO: ESTADOS ARAGUA - MIRANDA.**

**Tutor:**  
Dr. David, Zambrano

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado  
Maestría en Ciencias Contables  
Por: David Zambrano  
C.I.

---

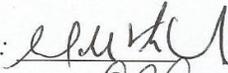
**La Morita, Septiembre de 2017**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES**

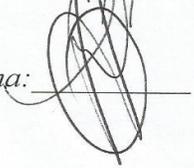
**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado  
Titulado: **“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE  
BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED  
SCORECARD) EN LAS UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS TERRITORIALES.  
ESTADOS ARAGUA - MIRANDA”**. Presentado por el Licenciado **ARRIS  
FRANCISCO TUA. C.I. V.-13.520.833**, para optar al Título de **Magister en Ciencias  
Contables**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado.

Presidente: Carol Del Valle Omaña C.I: 3.841.118 Firma: 

Miembro: Alfredo Blanco C.I: 5.258.833 Firma: 

Miembro: José Felipe Cabeza C.I: 10.452.084 Firma: 

Maracay, 23 de Noviembre de 2.017

## **DEDICATORIA**

**A Dios Todopoderoso,** por llenar de bendiciones mi vida, llevándome por senderos de bien, iluminándome siempre el camino a seguir, haciendo ligeras mis cargas, por acompañarme en todo momento y ayudarme a su superar los obstáculos sin perder la fe y fundamentalmente por darme la vida.

**Arris Tua**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios**, por permitirme llevar a cabo y con feliz término esta meta, que con tanto esfuerzo y dedicación pude materializar.

**A mi esposa Yenny**, por brindarme su apoyo de manera incondicional en todo momento para alcanzar mis metas.

**A mis tutores, Msc. Alfredo Blanco y Dr. David Zambrano**, por haber decidido acompañarme en esta investigación, por su valioso apoyo y conocimientos transmitidos.

**A los Profesores, Dra. Berenice Blanco y Dr. José Felipe Cabeza**, por haberme dado sus orientaciones en la revisión de esta obra.

**A los compañeros, Milena, Margaret y Richard**, de la Dirección de Postgrado UC – La Morita por su receptividad y apoyo.

**A todas las personas**, que de una u otra manera contribuyeron a la culminación de esta investigación.

**Arris Tua**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



## ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD) EN LAS UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS TERRITORIALES.

**CASO: ESTADOS ARAGUA - MIRANDA.**

**Autor:**

Lcdo. Arris F, Tua

**Tutor:**

MSc. Alfredo E, Blanco C

**Fecha:** Septiembre 2017

### RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación se realizó para proponer Estrategias de Gestión Administrativa y Contable bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral en la Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda, que le permita contribuir en la mejora del funcionamiento del Departamento de Servicios Administrativos. Para lograr este objetivo, el autor se basó en el estudio de la teoría del Cuadro de Mando Integral y su aplicación para las entidades del sector público. En cuanto a la metodología se enmarca en una investigación de campo, bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en un estudio documental. La población y muestra estuvo conformada por Cuarenta y Tres (43) trabajadores adscritos al área administrativa y contable. El instrumento de recolección de datos aplicado fue el cuestionario de tipo escala Likert. El análisis de los resultados arrojó que la gestión financiera – contable de las Universidades presentan debilidades entre la que se destaca la ausencia de un sistema de indicadores de gestión que le permita medir sus procesos. En base a los resultados obtenidos se recomienda a la gerencia administrativa la implementación del diseño del Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral propuesto.

**Palabras Claves:** Cuadro de Mando Integral, Estrategias, Universidades Públicas, Stakeholders.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



**ADMINISTRATIVE AND ACCOUNTING MANAGEMENT STRATEGIES  
UNDER THE APPROACH OF THE INTEGRAL CONTROL PANEL  
(BALANCE SCORECARD) IN THE TERRITORIAL POLYTECHNIC  
UNIVERSITIES.**

**CASE STUDIES: ARAGUA - MIRANDA.**

**Author:**

Lcdo. Arris F, Tua

**Tutor:**

MSc. Alfredo E, Blanco C

**Date:** September 2017

**ABSTRACT**

The main objective of the present investigation was to propose Strategies of Administrative and Accounting Management under the approach of the Integral Table of Control in the Polytechnic Universities of Aragua and Miranda states, that allows it to contribute in the improvement of the functioning of the Department of Services Administrative. In order to achieve this objective, the author was based on the study of the theory of the Balanced Scorecard and its application for public sector entities. As for the methodology is part of a field research, under the feasible project modality supported by a documentary study. The population and sample consisted of Forty-Three (43) workers assigned to the administrative and accounting area. The instrument of data collection applied was the Likert scale questionnaire. The analysis of the results showed that the financial - accounting management of the Universities present weaknesses among which the absence of a system of management indicators that allows to measure their processes is highlighted. Based on the results obtained, it is recommended to the administrative management the implementation of the design of the Strategic Map and proposed Integral Control Panel.

**Key Words:** Integral Scorecard, Strategies, Public Universities, Stakeholders.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria.....	vi
Agradecimientos.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Gráficos.....	xiv
Índice de Figuras.....	xv
Introducción.....	01
<b>SECCIÓN I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	05
Objetivos de la Investigación.....	15
Justificación de la Investigación.....	16
<b>SECCIÓN II</b>	
<b>MARCO TEORICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la investigación.....	19
Bases teóricas.....	28
Bases Legales.....	44
Definición de Términos.....	51
<b>SECCIÓN III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	

Tipo de la Investigación.....	53
Área de la Investigación.....	56
Población y Muestra.....	57
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. ....	59
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	62
Técnicas de Análisis de Datos.....	65
Procedimientos de la Investigación.....	67
Operacionalización de las Variables.....	69
<b>SECCIÓN IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	
Presentación de los Resultados de la Investigación.....	71
<b>SECCIÓN V</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	
Presentación.....	114
Justificación.....	115
Fundamentación.....	116
Objetivos de la Propuesta.....	117
Estructura de la Propuesta.....	118
<b>SECCIÓN VI</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	125
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b> .....	127
<b>ANEXOS</b> .....	131

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>N°</b>	<b>Cuadros</b>	<b>Pág.</b>
1	Distribución de la Población y Muestra.....	59
2	Escala de Ponderación.....	63
3	Nivel de Confiabilidad del Instrumento.....	65
4	Operacionalización de las Variables.....	69
5	Verificación de las Descripciones de Cargos.....	72
6	Desempeño de Funciones.....	74
7	Uso de Manuales de Norma y Procedimientos.....	76
8	Actualización de la Estructura Organizativa.....	78
9	Análisis Interno.....	80
10	Análisis Externo.....	82
11	Medidas de Control.....	84
12	Políticas de Control Interno.....	86
13	Cronograma de Desembolsos.....	88
14	Análisis de Cuentas.....	90
15	Registros Contables.....	92
16	Planes de Capacitación.....	94
17	Planes de Actualización.....	96
18	Cultura Organizacional.....	98
19	Lapsos de Entrega de Información Dependencias Internas....	100
20	Lapsos de Entrega de Información Organismos Externos.....	102
21	Confiabilidad del Sistema de Información.....	104
22	Optimización del Sistema de Información.....	106
23	Indicadores de Gestión.....	108
24	Plan Estratégico.....	110

25	Diagnóstico Situacional de la Gestión Financiero Contable de las Universidades Politécnicas Territorial del Estado Aragua	112
26	Cuadro de Mando Integral del Departamento de Servicios Administrativos	120
27	Sistema de Alerta del Cuadro de Mando Integral	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N°</b>	<b>Gráficos</b>	<b>Pág.</b>
1	Verificación de las Descripciones de Cargos.....	72
2	Desempeño de Funciones.....	74
3	Uso de Manuales de Normas y Procedimientos.....	76
4	Actualización de la Estructura Organizativa.....	78
5	Análisis Interno.....	80
6	Análisis Externo.....	82
7	Medidas de Control.....	84
8	Políticas de Control Interno.....	86
9	Cronograma de Desembolso.....	88
10	Análisis de Cuenta.....	90
11	Registros Contables.....	92
12	Planes de Capacitación.....	94
13	Planes de Actualización.....	96
14	Cultura Organizacional.....	98
15	Lapsos de Entrega de Información Dependencias Internas....	100
16	Lapsos de Entrega de Información Organismos Externos.....	102
17	Confiabledad del Sistema de Información.....	104
18	Optimización del Sistema de Información.....	106
19	Indicadores de Gestión.....	108
20	Plan Estratégico.....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>N°</b>	<b>Figuras</b>	<b>Pág.</b>
1	Perspectiva financiera y perspectiva de cliente para agencias del sector público.....	36
2	Mapa Estratégico del Municipio Charlotte.....	39
3	Ajustes Propuestos al Modelo del Cuadro de Mando Integral para las Entidades Públicas.....	43
4	Mapa Estratégico del Departamento de Servicios Administrativos.....	119

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones llevan a cabo actividades no sólo de tipos operativas y administrativas, sino también aquellas de carácter contables que sirven de soporte para el cumplimiento de los objetivos planteados, debido a que se fundamentan en asegurar la calidad, exactitud y oportunidad de la información registrada de los procesos. Por esta razón, las actividades contables requieren de una constante evaluación y control, de tal manera que propicie cambios notables en la eficiencia y eficacia empresarial e igualmente permita identificar aquellas necesidades o fallas que puedan presentarse.

En este sentido, la gestión financiera contable, queda en manos de un área o dependencia que establece las directrices para que el resto de los espacios funcionales las ejecute, tomando en cuenta los señalamientos estipulados en normas, leyes y decretos que especifiquen el manejo de los recursos organizacionales (humanos, materiales, técnicos y financieros) para ofrecer un ambiente de trabajo cómodo y seguro, así como también se procure un óptimo rendimiento de las maquinarias y equipos destinados a las distintas actividades que abarca este tipo de gestión.

Por otra parte, se han desarrollado enfoques o modelos que consideran variables económicas, financieras, sociales y tecnológicas para fomentar mejoras sustanciales en el desempeño de las organizaciones, con el fin de actualizar los procesos, incrementar la productividad, minimizar los costos y/o maximizar los beneficios. Es así como las empresas han aplicado modelos de medición de la gestión que involucran la reestructuración, modificación,

incorporación o combinación de elementos para fortalecer la realización de las operaciones, motivo por el cual las fallas que se presenten a nivel de las operaciones influirá en los costos incurridos en el desarrollo de la gestión, además de su calidad y efectividad.

Entre esos modelos, encontramos el Cuadro de Mando Integral (CMI), presentado en el año 1992 en la revista Harvard Business Review por Robert Kaplan y David Norton, para una empresa de semiconductores, como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa, así como de los indicadores tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos, entre otros). Es entonces que surge una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, en nuestro caso de estudio las universidades politécnicas territoriales (UPT).

De esta manera, la presente investigación tiene como propósito recolectar información sobre el proceso administrativo y contable de las UPT, para determinar los elementos que intervienen en ellos, y que pueden representar aspectos favorables y desfavorables que inciden en el control de estas actividades. Con esta información se desarrolló estrategias de gestión administrativa y contable a través de la herramienta gerencial CMI que favorezca no sólo la ejecución propia del proceso, sino también la evaluación y toma de decisiones. El estudio corresponde a un diseño no experimental,

bajo una investigación de campo de tipo descriptiva con apoyo documental, enmarcado en la modalidad de proyecto factible.

En consecuencia, la información recolectada para este trabajo de grado está organizada y distribuida mediante un esquema compuesto por seis (6) secciones, cuya descripción es la siguiente:

Sección I: Expresa desde una perspectiva general hasta la específica las causas y consecuencias que rodean al problema planteado, lo que dio origen a la formulación de los objetivos, además de precisar la justificación y alcance del estudio.

Sección II: Contiene los referentes o sustentos de la investigación, entre ellos los estudios previos, los aspectos teóricos y legales relacionados con el tema seleccionado, la definición de términos.

Sección III: Describe la metodología utilizada a partir del contexto adoptado por el investigador, señalándose la población y muestra, los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos, al igual que los procedimientos de validez y confiabilidad a los que estuvieron sujetos. Por último se mencionan las técnicas de análisis de la información y los procedimientos de la investigación en sus respectivas fases, así como el cuadro de operacionalización de variables.

Sección IV: Presenta los resultados encontrados, luego de la aplicación del cuestionario, mostrándolos al lector en tablas y gráficos estadísticos de

manera ordenada y complementándolos con los análisis cualitativos respectivos para facilitar su mejor comprensión, concluyendo en el Diagnostico Situacional de la Gestión Financiero Contable de las Universidades Politécnicas de los estados Aragua y Miranda.

Sección V: Comprende la propuesta planteada por el investigador, enmarcada en establecer Estrategias de Gestión Administrativas y Contables bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en las Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda.

Sección VI: Contempla las recomendaciones planteadas a la gerencia administrativa de las entidades educativas objeto de estudio, como aportes fundamentales para el fortalecimiento de su Gestión Financiera y Contable.

Finalmente se presentan la lista de referencias bibliográficas y los anexos

## SECCIÓN I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

En el siglo XXI las instituciones del sector público en todo el mundo están cambiando su filosofía de trabajo para poder responder a las exigencias y necesidades de la sociedad. En este sentido el Estado no puede ser el mismo que en otras épocas porque la sociedad ha cambiado a un ritmo acelerado.

Es por ello, que el proceso de transformación y modernización de estas entidades requieren de la puesta en práctica de metodologías que las conviertan en organismos más eficientes. Al respecto los autores Kadi, O. y Escola, M. (2012:4) señalan lo siguiente “la exigencia social y organizacional de una administración eficiente se plantea como el gran reto de este naciente siglo, no sólo por razones de competitividad, sino por motivos de sobrevivencia y de un desarrollo con equilibrio”. De esta manera, se requiere de hacer cambios en la forma de administrar y contabilizar las operaciones en las instituciones públicas.

En este contexto, Makón, M. (2000) plantea:

La gerencia pública o profundiza el proceso de modernización, eleva la calidad de su desempeño y se afirma como principal protagonista del proceso de producción de políticas públicas, desde una perspectiva

estratégica congruente con el plan nacional. O bien, continúa un proceso de declinación. (p. 1).

En concordancia con lo antes mencionado, se puede denotar la necesidad imperiosa por parte del Estado de asumir el reto de introducir cambios en sus procesos y adaptarlos bajo el enfoque de las nuevas tendencias de gestión pública, que le permita cumplir con su visión y misión organizacional, promoviendo la prestación de servicios de calidad, de manera eficiente.

En este contexto, las universidades públicas, deben, al igual que el Estado estar constantemente en procesos de cambios y modernización, debido al rol fundamental que representan estas casas de estudios en el desarrollo de los países. Al respecto es importante señalar lo planteado por Rojas, W (1997), citado por las autoras Casal, R y Vilorio, N (2007:22) en su artículo de investigación denominado La Ciencia Contable, su historia, filosofía, evolución y su producto, “La universidad como institución u organización social se caracteriza por ser una corporación (estudiantes y profesores), científica, universal y autónoma; que investiga, enseña y educa para la transformación de una realidad concreta”.

El sector universitario público venezolano, no escapa de este proceso de transformación, una prueba de ello se evidencia con la creación por parte del gobierno nacional de la Misión Alma Mater, la cual se creó oficialmente con el Decreto 6.650 del 24 de Marzo de 2009, publicado en Gaceta Oficial N° 39.148 del 27 de Marzo 2009. Al respecto el decreto 6.650 previamente señalado establece en su artículo 1, lo siguiente:

Se formaliza la creación de la Misión Alma Mater, con el propósito de impulsar la transformación de la educación superior y propulsar su articulación institucional y territorial, en función de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar, garantizando el derecho de todas y todos a una educación superior de calidad. (p. 1).

Conforme a lo antes señalado, de acuerdo a la revista Misión Alma Mater, Educación Universitaria Bolivariana y Socialista (2009:7) documento emanado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, se plantea que “La Misión Alma Mater transforma progresivamente los 29 Institutos y Colegios Universitarios dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior en Universidades Nacionales Experimentales, que se integrarán en la Red de Universidades Alma Mater.”

Dentro de este orden de ideas, se manifiesta la decisión institucional del órgano rector de la política educativa universitaria, en llevar a cabo el proceso de transformación por etapas. En tal sentido se inicia con una primera fase el 16 Julio del año 2010 según Gaceta Oficial N° 5.987 Extraordinario, con la creación de seis (6) Universidades Nacionales Experimentales bajo la figura de Politécnicas Territoriales, las cuales anteriormente representaban Institutos Tecnológicos y Colegios Universitarios.

Seguidamente, se realiza una segunda fase en la cual se crean cinco (5) Universidades Politécnicas Territoriales de acuerdo a la Gaceta Oficial 39.902 de fecha 13 de Abril 2012.

Para el año 2014 el Ejecutivo Nacional continúa con el proceso de transformación universitaria, materializando la tercera, cuarta y quinta fase, creando nueve (9) Universidades Territoriales en períodos distintos.

El 17 de Marzo del 2014 se ejecuta la tercera fase, con la creación de tres (3) Universidades según la Gaceta Oficial N° 40.373.

Con base a la Gaceta Oficial N° 40.403 del 02 de Mayo 2014 se lleva a cabo la cuarta fase de apertura de tres (3) Universidades Politécnicas.

Finalmente la quinta fase se concreta mediante la Gaceta Oficial N° 40.547 del 24 de Noviembre 2014 con la creación de tres (3) Universidades.

Estas casas de estudios, en el marco del nuevo enfoque educativo tienen como misión de cambiar sus pensum académicos tradicionales en Programas Nacionales de Formación (PNF), por consiguiente es preciso destacar lo citado en la revista Misión Alma Mater (2009):

En los Programas Nacionales de Formación, los estudiantes están en contacto con la práctica en las comunidades y la industria desde el primer trayecto de sus estudios, compenetrándose con las organizaciones del Poder Popular, el desarrollo tecnológico al servicio de la Nación y los problemas de la producción de bienes y servicios, en la perspectiva del Proyecto Nacional Simón Bolívar. (p.7).

En este contexto, resulta importante resaltar que la transformación universitaria implica no solamente cambios en unidades curriculares académicas, sino en su relación con la sociedad y los modelos de gestión, que incluye los aspectos administrativos y contables, elementos no menos importantes en este proceso de transformación universitaria, dado a que del buen uso de los recursos financieros se garantiza la sostenibilidad de estas instituciones.

Para que estas nuevas entidades educativas, puedan obtener y mantener educación de calidad deben apoyarse fundamentalmente en una efectiva gestión administrativa y contable que le permita el manejo de los recursos económicos de manera eficiente y eficaz.

Es por ello, que reviste de importancia para las Universidades Territoriales la aplicación de metodologías gerenciales exitosas. En la actualidad la tendencia es poner en práctica modelos que han generado resultados positivos en el sector privado a la administración pública.

En este sentido, los autores Kloot y Martín (2000) y Kaplan y Norton (2001a, 2001b), citados por Bastidas, E y Ripoll, V, (2003:23) señalan que “en la actualidad son varias las entidades no lucrativas (fundaciones, hospitales públicos, ayuntamientos o gobiernos locales), que demuestra un cierto interés por aplicar un Cuadro de Mando Integral (CMI).” De este modo se presenta el Cuadro de Mando Integral como un modelo gerencial favorable en la gestión pública.

De allí pues, que Kaplan y Norton (2001a, 2001b, 2001c), citados por Bastidas, E y Moreno, Z, (2007) manifiestan:

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión estratégico que se ha popularizado en la última década. Originalmente fue propuesto para las empresas del sector privado y hoy en día se ha incrementado su interés por su aplicación en el sector público. (p.10).

El Cuadro de Mando Integral ó Balance Scorecard, implica una evaluación integral de las organizaciones, al respecto Kaplan y Norton (1997), enunciados por los profesores Batista, J y Rodríguez, R (2004:2) mencionan que este modelo refleja “el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas” de allí pues se desprende el concepto de integralidad.

Al mismo tiempo, estos investigadores plantean que “el Cuadro de Mando Integral no fue concebido como un mero instrumento de análisis, sino que constituye una herramienta de implementación de la estrategia diseñada para la organización, pudiendo en ciertas circunstancias colaborar, incluso, en la creación de dicha estrategia.” Batista, J y Rodríguez, R (2004:2), con este planteamiento se resalta los beneficios que aporta esta herramienta gerencial y por ello su importancia en la aplicación en sectores tanto privado y público.

Es por ello, que resultaría ventajosa la aplicación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en la Gestión Administrativa y Contable de las Universidades Politécnicas Territoriales. De esta manera, realizar los cambios requeridos ante la nueva realidad que se les presenta, ahora como universidades.

Es de hacer notar, que de la totalidad de la Universidades Territoriales antes descritas, se toman como objeto de estudio de esta investigación las que se encuentran ubicadas en los estados Aragua y Miranda, dado a su cercanía geográfica entre sí, lo cual facilitó el proceso de la investigación, de donde se espera que de la misma tenga un impacto positivo sobre las del resto del país.

Estas Universidades Politécnicas Territoriales de reciente creación; mantienen una serie de debilidades en los procesos administrativos y contable que se presentaban cuando funcionaban bajo la figura de Institutos Tecnológicos y Colegios Universitarios, las cuales se describen enmarcadas desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral, en ese sentido se citan a continuación:

Las debilidades a destacar dentro de la perspectiva financiera las representan la insuficiente asignación de recursos financieros por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología, y el retardo en la consignación de pagos a proveedores, entes gubernamentales y en algunos casos beneficios socioeconómicos de los trabajadores y becas estudiantiles.

Seguidamente desde de la perspectiva cliente es preciso señalar el retraso en los tiempos de entrega de información a los diferentes departamentos y jefaturas de la universidad así como de las diversas instituciones públicas que se relacionan con los procesos administrativos y contables de estas casas de estudios.

En este mismo orden conviene mencionar la perspectiva proceso interno en la cual se presentan como deficiencias principales en los procesos administrativos y contables la carencia de aplicación de un plan estratégico para la evaluación, control y seguimiento de las actividades; ausencia de un sistema de indicadores de gestión, que les permitan medir la misma, verificar el cumplimiento de las metas y tomar las decisiones pertinentes; falta de manuales de normas y procedimientos y estructura organizativa desactualizada, no cónsona con la realidad operativa actual de las universidades politécnicas, presencia de errores en registros contables, lo que ha generado los respectivos asientos de reclasificación y ajustes.

Finalmente es preciso señalar la perspectiva aprendizaje-crecimiento, en la que se resalta escasa formación técnica especializada al personal de las áreas administrativas y contables, así como la poca cultura organizacional orientada en la filosofía de eficacia y eficiencia.

De lo anterior, se derivan consecuencias, entre las que se encuentran las siguientes:

Incertidumbre para la máxima autoridad Responsable del Área Administrativa en cuanto al desempeño de la gestión financiera y contable, ya que no se maneja información estadística que permita la evaluación de los procesos, visualización de los posibles riesgos y la puesta de correctivos a tiempo en caso de ser necesarios.

Del mismo modo señalar que el ambiente de trabajo presenta niveles de desorganización y descontrol, dado por la falta de seguimiento en los procedimientos administrativos y contables, afectando con ello la eficiencia y eficacia operativa.

Finalmente el riesgo de incumplimiento de las normativas en materia contable y administrativa establecidas en el marco legal vigente y a las cuales estén obligadas a cumplir estas instituciones educativas.

En este sentido, es necesario que las dependencias administrativas y contables de estas casas de estudio establezcan el número posible de indicadores que les permita obtener información precisa para la toma de decisiones y con ello fortalecer estas unidades.

Referido a este tema, el autor Beltrán, J (1999:5) señala lo siguiente “Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades”

Con base a lo anteriormente expuesto la presente investigación estuvo enfocada en realizar una propuesta de estrategias de gestión con el uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que permita contribuir en la mejora del funcionamiento y por ende en una gestión más eficiente del Departamento de Servicios Administrativos de las Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda.

De lo antes señalado es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cómo se encuentra la situación de la gestión administrativa y contable de las Universidades Politécnicas Territoriales de los Estados Aragua y Miranda?

¿Qué aspectos teóricos de la filosofía del Cuadro de Mando Integral serán aplicables en los procesos administrativos y contables de las Universidades Politécnicas?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer estrategias de gestión administrativa y contable bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en las Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda.

### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la situación de la gestión financiero contable de las Universidades Politécnicas Territoriales objeto de estudio.
  
- Establecer los basamentos teóricos aplicables del Balanced Scorecard en las organizaciones públicas.
  
- Determinar el marco jurídico a seguir para el control legal de las instituciones públicas.
  
- Diseñar estrategias de gestión financiero contable en las Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda.

## **Justificación**

Los países que tienen un mejor control interno en sus organizaciones pueden crecer más rápido, ser más competitivos y acrecentar su nivel de inversión. Las naciones más avanzadas del planeta lo saben, y por ello, se esfuerzan por hacer bien su trabajo y no perder las posiciones conquistadas. Por ende, las tecnologías, se deben tomar en cuenta como implemento de control dentro las empresas y en las organizaciones, su objetivo es aprovechar al máximo posible con los recursos que se cuentan, tanto el humano, tecnológico y el recurso capital.

Entonces, para una buena implementación de procesos de control hay que conocer bien cada departamento que componen a la empresa, así como los objetivos de cada departamento y las tecnologías que aplican, ya que de esto depende la eficacia y la eficiencia para mantenerse en el mercado; las actualizaciones de estas ciencias aplicadas permitirán la apertura de nuevos procesos de control interno para permanecer coordinados y así lograr cada objetivo empresarial que culmina en la satisfacción del cliente.

Consustanciado con lo anterior, el uso de herramientas que permitan lograr los objetivos de las organizaciones como lo es el Cuadro de Mando Integral, el cual ha sido aplicado tanto en instituciones públicas o privadas con éxito, permite la adopción entre otras medidas de un programa de calidad, con lo cual las deficiencias en los controles administrativos y contables disminuirán y además las posibles fallas o tareas que no agreguen valor serán erradicadas en un gran porcentaje.

La presente investigación se justifica, debido a que permite evaluar las actividades administrativas y contables en las Universidades Politécnicas Territoriales de la región Aragua y Miranda, a través de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, en cuanto al proceso de control interno, de la cual sirvió para dar soluciones a esta problemática planteada.

La importancia del estudio, se evidencia en que la información de aquí suministrada, contribuya a satisfacer las necesidades de las universidades politécnicas territoriales orientados a optimizar el control administrativo y contable, así como de apoyar teóricamente a investigaciones futuras orientadas a la temática de la investigación, sirviendo de antecedente para otros trabajos de grado, tanto en la Universidad de Carabobo, como otras instituciones de educación universitaria ubicadas a nivel local, regional y nacional.

En este sentido, esta propuesta permite al investigador aportar sus conocimientos en distintos campos, primordialmente en las áreas contables, financieras y administrativas, lo cual refuerza y pone a prueba las competencias adquiridas, para de esa manera, lograr un desarrollo profesional eficaz.

## SECCIÓN II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En toda investigación deben establecerse los postulados teóricos, conceptuales y filosóficos que sirvan de guía y apoyo al investigador para ahondar en los conocimientos desde los diferentes enfoques de distintos autores, que permitirán alcanzar los objetivos trazados en la investigación. Al respecto Palella, S. y Martins, F. (2012) señalan lo siguiente:

El marco teórico es el soporte principal del estudio. En él se amplían la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema. Se suele nominar... marco referencial, marco teórico conceptual, marco funcionar de la investigación, marco de la sustentación, marco estructural conceptual, formulación teórica... (p.62).

Dentro de este orden de ideas, el autor Bautista, M. (2009:23) reseña que: “El marco referencial o teórico, es el espacio del proyecto destinado a ilustrar al lector sobre los fundamentos teóricos (paradigmas, enfoques, concepciones, fundamentos...) desde los cuales se enmarca el problema de investigación en sus múltiples dimensiones.”

En este sentido, el presente marco teórico comprende en primer término, los antecedentes de la investigación, en donde se hace referencia a trabajos

realizados por diferentes autores relacionados con el tema estudiado. En segundo término se esbozan las bases teóricas que permiten al lector la comprensión de un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, en tercer término las bases legales que sustentan la investigación y finalmente se definen los conceptos básicos utilizados que son representativos o propios del área de estudio.

### **Antecedentes de la Investigación**

En toda estructura metodológica de los proyectos de investigación está contemplado el aspecto de los antecedentes, los cuales representan las investigaciones previas, que se relacionan con la temática objeto de estudio y que sirven de guía al investigador en el desarrollo del trabajo en cuanto al enfoque teórico y metodológico constituyéndose en un aporte importante. En torno a ello es preciso destacar lo señalado por Hurtado, J. (2005:97), en razón a lo siguiente: “Debe incluir datos sobre investigaciones anteriores... por cuanto pueden proporcionar al investigador ideas acerca de cómo abordar el tema, los posibles enfoques, guiarlo hacia la bibliografía de carácter teórico, orientarlo acerca del instrumento, etc.”.

En este contexto, a continuación se presenta el resumen de las indagaciones previas vinculadas con el trabajo y que brindan una contribución valiosa en el presente estudio.

Infante, J. (2015), en su trabajo de investigación denominado, “Control Contable y Administrativo del Inventario con el uso del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en las Alcaldías del estado Aragua. Caso Eje Este: Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar”. Trabajo presentado para optar al grado de Magister en Ciencias Contable, ante la Universidad de Carabobo. Se basó en diseñar un sistema de control contable – administrativo de los inventarios bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral con el uso de indicadores de gestión en estas instituciones municipales, para contribuir a optimizar el proceso de control interno de los inventarios.

El investigador argumenta que esta herramienta gerencial es un instrumento de mucha utilidad en el control del inventario en estas instituciones públicas, las cuales requieren de una permanente vigilancia y seguimiento en sus procesos. De igual manera plantea que el Cuadro de Mando Integral es un elemento de fácil utilización, permitiéndole a las instituciones manejar con mayor eficiencia los inventarios y que sus acciones repercutirán en forma positiva a cumplir las competencias municipales que tiene la Municipalidad por mandato de Ley.

La metodología empleada se centró, en una investigación de campo, dado a que los datos fueron recolectados directamente de la realidad del problema, la misma es de carácter descriptiva ya que se realizó un análisis interpretativo de la naturaleza actual, su composición y proceso, del fenómeno de estudio, así mismo se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, ya que con la propuesta de dicho sistema de control de inventario pretende dar soluciones al problema. La población estuvo constituida por 20

personas que forman parte del área de inventario de las alcaldías del eje este del estado Aragua. Las técnicas de investigación aplicadas por el autor fueron: La Observación Directa y La Encuesta, cuyos instrumentos empleado fueron el Registro de Observación y el Cuestionario.

En este estudio el investigador presentó la recomendación de implantar por parte de las máximas autoridades municipal el sistema de control con la herramienta de Cuadro de Mando Integral para la optimización de la gestión contable y administrativa en el área de inventario de las diferentes alcaldías del eje este del estado Aragua.

Este estudio genera un aporte importante a la presente investigación debido a que permite fortalecer el marco teórico referente a los aspectos esenciales del Cuadro de Mando Integral, lo cual fundamenta y amplía la importancia de la aplicación de los mismos en cualquier tipo de organización.

De igual manera a través de esta investigación se pudo visualizar la propuesta del mapa estratégico y el cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores de gestión para las instituciones del sector público en este caso de las alcaldías, lo cual contribuye de manera significativa con el presente trabajo ya que permite tener una perspectiva en cuanto al diseño de la propuesta que pudiera ser aplicable para las universidades politécnicas territoriales por tratarse de entes gubernamentales.

Peraza, A. (2014), en su trabajo de investigación titulado “Gerenciamiento y Gobernabilidad Local. Un Modelo de Gestión basado en el Gobierno

Electrónico y la Responsabilidad Social”. Realizado para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales en la Universidad de Carabobo. Esta investigación desarrolló un modelo gerencial que busca aportar a la gestión de gobiernos locales herramientas que permitan mejorar sus procesos con mayor eficacia y eficiencia, desde una óptica de la gerencia estratégica, socialmente responsable, basada en el gobierno electrónico.

La presente investigación estuvo caracterizada por el uso de una metodología cualitativa, soportada por la revisión documental – bibliográfica que se enfocó en el uso del paradigma interpretativo, comprendiendo la realidad desde una concepción fenomenológico – hermenéutico. Se seleccionaron como muestra tres municipios del estado Aragua como lo son: Girardot, Santiago Mariño y Sucre, que representan el eje vial geográfico Maracay – Cagua, realizando un encuentro con algunos funcionarios públicos que integran dichas Alcaldías constituyéndose en los informantes claves aplicándoles un instrumento llamado entrevista de profundidad.

Se obtienen aportes de relevancia con esta investigación, dado que a través de la misma se pudo conocer la importancia que tiene para toda organización la aplicación de la Gerencia Estratégica, las ventajas que proporcionan el uso de las herramientas gerenciales tales como: Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral como fundamentos para modernizar la gestión pública.

Otro aspecto importante a considerar de esta obra es la figura de los stakeholders o grupos de interés, que de acuerdo al autor pueden estar presentes tanto en organizaciones privadas como públicas, y que juegan un rol importante en la operatividad de estas organizaciones. En el sector privado estos grupos de interés están directamente relacionados con los accionistas, propietarios y proveedores, entre otros, mientras que en los gobiernos locales, están representados por la comunidad y en la medida en que se le preste un buen servicio, esta tendrá una mejor calidad de vida.

Los tópicos antes señalados permiten obtener una concepción más amplia del abordaje de las teorías que emergen relacionadas al tema en estudio, y con ello complementar las bases teóricas de la investigación.

Pinto, E. (2014), "Propuesta de Lineamientos de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, orientado al Mejoramiento Continuo de los Procesos Internos. Caso: Pequeñas Empresas del Municipio Valencia". Trabajo presentado para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, ante la Universidad de Carabobo. Esta investigación se basó en diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicando indicadores de gestión, partiendo del análisis situacional mediante el desarrollo de la técnica de la Matriz FODA, con la finalidad de fortalecer los procesos internos tanto administrativos como de producción y ventas de las pequeñas empresas de Valencia, estado Carabobo.

El tipo de investigación se consideró de campo con carácter descriptivo, ya que se describe la problemática en los procesos internos de las pequeñas empresas, considerando los factores, obstáculos y barreras que se generan en las mismas. Contó con una población de veinticinco (25) empleados pertenecientes a cuatro (4) empresas del Municipio Valencia, las cuales presentan características similares entre sí en cuanto estructura organizativa, tamaño y al número de personas que la conforman, quedando la muestra por su tamaño pequeño igual a la población. Se utilizó la técnica de la observación directa y la encuesta, con sus respectivos instrumentos como la guía de observación y el cuestionario.

En el estudio se concluyó que una vez analizadas las cuatro (4) empresas objeto de la investigación, se observó que existen debilidades comunes entre ellas tales como: desconocimiento de la misión, visión y de los objetivos de la organización por parte de un alto porcentaje de los empleados, debilidades comunicacionales entre áreas, ausencia de indicadores que permitan medir el liderazgo en el mercado. En ese sentido se le recomendó a la gerencia del grupo de las pequeñas empresas implementar la propuesta de Cuadro de Mando Integral, la cual mediante los indicadores de gestión diseñados les permitirá medir los resultados de sus procesos. De igual manera aplicar la filosofía de la Gerencia Estratégica en la dirección de las empresas.

El aporte que se obtiene de este estudio es fundamental ya que permite fortalecer el marco teórico referencial, debido a que se comprueba una vez más la importancia que reviste hoy en día de la aplicación del modelo gerencial estratégico enmarcado en el enfoque del Cuadro de Mando Integral para las organizaciones.

Por su parte, Revilla, A. (2012), en su trabajo especial de grado titulado “Estrategia de Cuadro de Mando Integral en el Marco de la Calidad de Servicio de las PYMES. Caso: Metalmecánica Romero, c.a”, presentado ante la Universidad de Carabobo como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia. El objetivo principal de esta investigación se centró en proponer una Estrategia de Cuadro de Mando Integral para contribuir en el mejoramiento de la calidad de los servicios de la empresa Metalmecánica Romero, la cual ofrece a la empresa técnicas de control de gestión estratégico, para medir el impacto de los elementos que adicionan o restan valor a la organización.

Se plantea el Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial que ayudará a la empresa a establecer sus objetivos de hacia dónde ir con actividades claramente definidas en la búsqueda de mejorar sus servicios ofrecidos.

Para alcanzar el estudio, el autor aplicó una investigación cuantitativa, de campo ya que se usó el acopio de testimonios en el mismo lugar donde ocurren los hechos, en ese sentido se enmarcó en un nivel descriptivo en tanto que se caracterizaron detalladamente las situaciones y variables que presenta actualmente la empresa. La población estuvo constituida por Dieciséis (16) Trabajadores: Gerentes y Trabajadores que guardan relación directa con los departamentos de producción y administración, la muestra fue no probabilística intencional y finita en vista que se tomó en cuenta las mismas personas de la población, las técnicas de recolección de datos empleadas fueron la observación directa y la encuesta, y sus instrumentos constituidos por la guía de observación y el cuestionario.

Se concluyó que la empresa no cuenta con políticas de control que le permita evaluar oportunamente las actividades rutinarias, lo que ha originado mal servicio a los clientes. Con base a ello se recomendó a la empresa ejecutar el Cuadro de Mando Integral como herramienta que les permita evaluar la capacidad de calidad de servicio que posee, de manera de poder mantener la satisfacción al cliente continuamente. De igual forma se sugirió la implementación de los indicadores de gestión que le permitan evaluar si se están cumpliendo las metas trazadas.

Es preciso destacar que esta investigación presenta aportes fundamentales para el desarrollo del presente estudio, por considerar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para fortalecer la toma de decisiones, además de ser útil como instrumento para el control de la gestión organizacional. De la misma manera por asumir a la Gerencia Estratégica como factor clave de éxito para fortalecer la dirección y competitividad, además de expresar la importancia que juega en todo este proceso la gerencia, para el crecimiento eficiente de las organizaciones.

Sequera, F. (2011), “Análisis de los Factores Determinantes en la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como Herramienta de Gestión, en la Dirección de Rentas Municipal de las Alcaldías de la Zona Metropolitana del estado Yaracuy”. Trabajo presentado para optar al grado de Magister en Contaduría, mención Costos, ante la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. El estudio se basó en identificar los elementos claves del Cuadro de Mando Integral aplicables al sector público, con el fin de desarrollar un modelo de gestión estratégico para las Direcciones de Rentas de las Alcaldías antes señaladas, con la finalidad de

proporcionarles a la gerencia una visión global de los aspectos vitales de la entidad, detectar fallas y realizar oportunamente los ajustes respectivos.

La metodología empleada por el autor estuvo enmarcada en una investigación de tipo analítico, de naturaleza descriptiva y de campo, puesto que los datos fueron obtenidos de fuentes primarias para analizar su percepción en relación a las variables de estudio. La población y la muestra estuvieron constituidas por la misma cantidad de personas en este caso Treinta y uno (31), representados por los empleados y directores que intervienen en el proceso de recaudación de impuestos municipales de la Dirección de Rentas de los Municipios Independencia y San Felipe, que conforman la Zona Metropolitana del estado Yaracuy, a ellos se les aplicó las técnicas de la Observación Directa y la Encuesta, con sus instrumentos.

Finalmente se concluyó que en las Direcciones de Rentas de las Alcaldías estudiadas se dan algunas circunstancias que propician la aplicación del Cuadro de Mando Integral, concibiendo este como una herramienta que permite a las instituciones públicas efectuar una evaluación integral de su gestión a través de cuatro perspectivas e identificar factores claves de éxito para establecer acciones que permitan la mejora continua y de esta forma garantizar el crecimiento y sostenimiento institucional.

La investigación es antecedente importante del trabajo desarrollado ya que aportó elementos significativos los cuales fueron considerados en el diseño de la herramienta gerencial bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral para las Universidades Politécnicas objeto de estudio.

## **Bases Teóricas**

Esta sección está constituida por los fundamentos teóricos que sirven de basamento en la investigación para lograr dar cumplimiento a los objetivos y con ello definir la propuesta como solución a la problemática. Los aspectos conceptuales deben establecerse mediante un orden lógico, considerando los diversos enfoques de autores vinculados a la temática. Según Arias, F. (2006), referente a las bases teóricas señala lo siguiente:

Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas. (p.14).

En ese sentido en la presente investigación se exponen los conceptos y definiciones inherentes al desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de medición y control de la gestión administrativa y contable de las Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda. De esta manera se sustentó el soporte teórico del trabajo de investigación.

### ***Cuadro de Mando Integral (CMI)***

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) ó Cuadro de Mando Integral (CMI) por su traducción al español, fue presentado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Busines Review, en un artículo titulado “The Balanced

Scorecard – measures that drive performance” (El Balanced Scorecard – mediciones que llevan a resultados), con base a un trabajo realizado para la empresa semiconductores Analog Devices Inc, planteándose como un sistema administrativo (Management System) que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes o directivos acostumbran a evaluar los resultados de una empresa.

Desde este punto de vista medir únicamente lo financiero en las empresas representaba una visión gerencial limitada, mientras que si por el contrario ampliaba la visión y se incluían medidas de otras perspectivas, entonces se tendría la posibilidad de alcanzar objetivos que fuesen más allá de lo financiero. Esto fue visualizado de esta manera por los autores Kaplan y Norton y en virtud de ello presentaron el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control estratégico, que permite la traducción de la estrategia en objetivos puntuales y se ajusta a la necesidad de considerar, controlar y mejorar los principales indicadores de gestión.

Es preciso destacar que la metodología del Cuadro de Mando Integral ha evolucionado a un nuevo enfoque de gestión, al respecto Kaplan, R y Norton, D (2001) señalan:

El concepto del cuadro de mando integral ha evolucionado desde que lo desarrollamos por primera vez e introdujimos el concepto como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización. La propuesta original iba destinada a superar las limitaciones de gestionar sólo con indicadores financieros. Dichos indicadores informan sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no

comunicaban cuales serían los inductores de los resultados futuros, los inductores que indican cómo crear valor a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación.  
(p.31)

Este nuevo enfoque del Cuadro de Mando implica que ahora esta herramienta está más completa puesto que amplía su ámbito de acción, al considerar el uso de los indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas ó perspectivas: financieras, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

Con base a lo antes descrito, la metodología del Cuadro de Mando Integral resultó pertinente su aplicación en las áreas administrativas y contables de las Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda, por los valiosos aportes que brindaron en este nuevo enfoque a la gestión financiera y contable de estas instituciones en aras de hacerlas más eficientes y eficaces, permitiéndoles medir los resultados de las actividades a través de indicadores y a su vez promover la gerencia estratégica mediante el establecimiento de objetivos estratégicos que contribuyan al logro de la misión y visión institucionales.

La filosofía del Cuadro de Mando Integral plantea que se deben vincular el aspecto gerencial estratégico con la evaluación del desempeño basándose en 4 perspectivas, que de acuerdo a los profesores Kaplan y Norton, son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

## La Perspectiva Financiera.

Consiste en evaluar la estrategia de crecimiento, rentabilidad y el riesgo de la empresa desde la óptica de los accionistas. Las medidas de actuación financiera indican si la puesta en práctica y ejecución de la estrategia está contribuyendo con la creación de valor para la empresa. Los objetivos financieros están dirigidos a obtener crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de los costos, mejora de la productividad y utilización de los activos, estrategia de inversión.

## La Perspectiva Cliente

Se refiere a la estrategia aplicada por la organización para crear valor y diferenciación desde el enfoque del cliente. Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado, concretamente en los mercados en los que desea competir. Esta perspectiva reformula la estrategia y la visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercados seleccionados, que puedan ser conocidos por dicha organización.

## La Perspectiva Proceso Interno

Contempla las estrategias fundamentales de los diversos procesos que generan satisfacción tanto para los accionistas como para los clientes. Los directivos de la empresa deben identificar los procesos críticos internos en los cuales la organización tiene que ser excelente. Estos procesos permiten a la empresa presentar la propuesta de valor que captaran a los clientes de

los segmentos de mercados seleccionados así como satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Toda organización posee un conjunto de procesos para crear valor para los clientes y para los propietarios.

### La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Recoge las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la entidad de negocio. Identifica la infraestructura que la organización debe construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo. Contempla que la formación y el crecimiento de una empresa proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. En esta perspectiva se utilizan tres indicadores de resultados: la satisfacción del empleado, la retención del empleado y la productividad del empleado.

Con base a estas perspectivas desarrolladas por estos autores en su modelo, es preciso destacar que para la presente investigación se hizo énfasis en la perspectiva de proceso interno por considerarse un factor clave de éxito el análisis de los procesos críticos de la gestión administrativa-contable de las Universidades Politécnicas para determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Dentro de este marco de ideas el estudio de los procedimientos administrativos y contables llevados a cabo por las Universidades antes señaladas permitió crear el mapa estratégico, los indicadores de gestión que

le servirán de base a la máxima autoridad administrativa establecer un control y seguimiento de las tareas ejecutadas en los departamentos de servicios administrativos.

### ***Aportes del Cuadro de Mando Integral a la Gestión.***

De acuerdo a la autora Doyle, A (2008:3) en su artículo de investigación titulado Cuadro de Mando Integral en la Gestión Pública. Algunas consideraciones para su implementación, plantea una serie de aportes que proporciona la aplicación del Cuadro de Mando en las organizaciones. A continuación se describen:

- 1 Clarifica la estrategia de la organización traduciéndola en un conjunto de indicadores que informan el logro de los objetivos.
  
- 2 Es útil para comunicar la misión y la estrategia a toda la organización, de manera de aplicarla al trabajo diario.
  
- 3 Permite que los objetivos de los trabajadores sean coherentes con los de la organización.
  
- 4 Es un sistema de información, control, comunicación, motivación y formación.

- 5 Relaciona el proceso de planificación con la ejecución vinculando los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
  
- 6 Al identificar los factores claves del éxito de la organización puede ser de gran ayuda para los procesos de reingeniería.
  
- 7 Contribuye a la revisión permanente de la estrategia permitiendo su actualización y mejora.

Considerando todos estos beneficios que proporciona la metodología del Cuadro de Mando Integral, resulta claro que es de gran utilidad la implementación de esta herramienta por parte de la directiva de las Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda a los fines de mejorar los procesos administrativos y contables, promoviendo el enfoque de gestión estratégica.

### ***Cuadro de Mando Integral en el Sector Público***

La evolución del Cuadro de Mando Integral durante los últimos años basados en los resultados positivos obtenidos en el sector privado ha permitido trascender su aplicabilidad hacia al sector público, siendo adaptado ampliamente por este tipo de organizaciones en todo el mundo.

La característica fundamental que define a las entidades del sector público es que su fin es no obtener lucro, lo que se traduce que la rentabilidad financiera no es su objetivo como sucede en las empresas privadas, su principal objetivo es satisfacer las necesidades de los ciudadanos de la sociedad (usuarios) para las cuales estas instituciones fueron creadas.

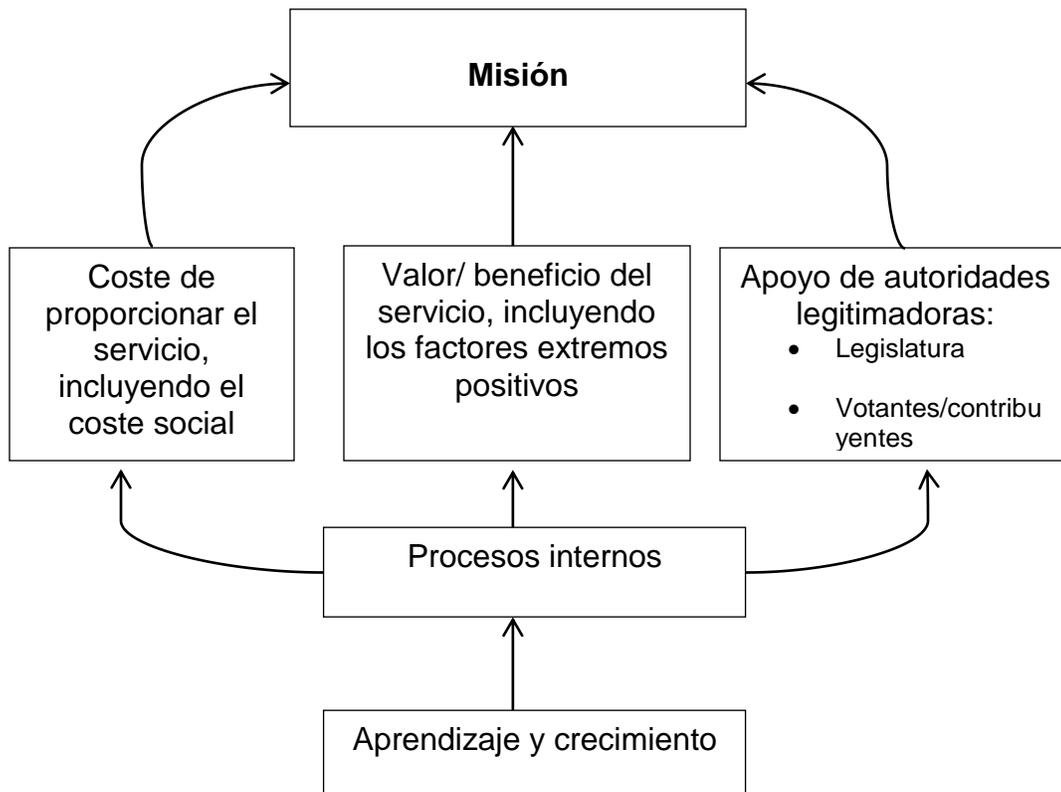
Es por ello que la perspectiva financiera y la perspectiva cliente en las organizaciones públicas deben cambiar su enfoque, en este sentido los autores Kaplan, R y Norton, D (2001) plantean lo siguiente:

La mayoría de las entidades no lucrativas y administraciones públicas tuvieron dificultades con la estructura original del cuadro de mando integral, en el que la perspectiva financiera aparecía en la parte superior de la jerarquía. Dado que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de estas organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía. (p147)

El éxito de la gestión de las instituciones sin fines de lucro está ligado cuantitativa como cualitativamente a los servicios brindados a la comunidad, razón por la cual el Cuadro de Mando Integral se transforma ya que en estas organizaciones la perspectiva financiera no dominará a las demás, en el entendido que el objetivo primordial es la satisfacción de las necesidades de una comunidad, motivo por el cual la perspectiva cliente (usuario) será entonces la dominante.

Los cambios de enfoque entre estas perspectivas para entes del sector público se pueden observar en la propuesta presentada por Kaplan, R y Norton, D (2001:149) (ver la Figura 1), en la que muestra un marco modificado.

Figura1  
Perspectiva financiera y perspectiva de cliente para agencias del sector público



Tomado de: Kaplan y Norton (2001)

En la figura anterior se muestra un marco modificado para entes sin fines de lucro, basado en tres perspectivas de alto nivel que deben relacionarse entre sí para alcanzar la misión de la organización. Estas perspectivas son: La primera coste incurrido, la cual refleja el costo operativo generado por las instituciones así como también el costo social requeridos para poder producir los beneficios de su misión bajo la premisa de la eficacia operativa. La segunda valor creado, en esta perspectiva se determina los beneficios que el organismo público presta a los ciudadanos, finalmente en tercer lugar se tiene la perspectiva de apoyo legitimador que va a estar constituido por las autoridades institucionales y los ciudadanos.

En conclusión las organizaciones del sector público que apliquen la herramienta del Cuadro de Mando Integral para cumplir con su misión deberán basarse en tres objetivos de alto nivel los cuales consisten en: crear valor a un costo mínimo, desarrollar un apoyo continuo a los usuarios y a las autoridades financiadoras.

### ***Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral en el Sector Público***

El Mapa Estratégico al igual que el Cuadro de Mando Integral ha ido evolucionando durante los últimos años y con ello ha emergido un marco para desarrollar las estrategias en las organizaciones. Referente a esto Kaplan, R y Norton, D (2001) define:

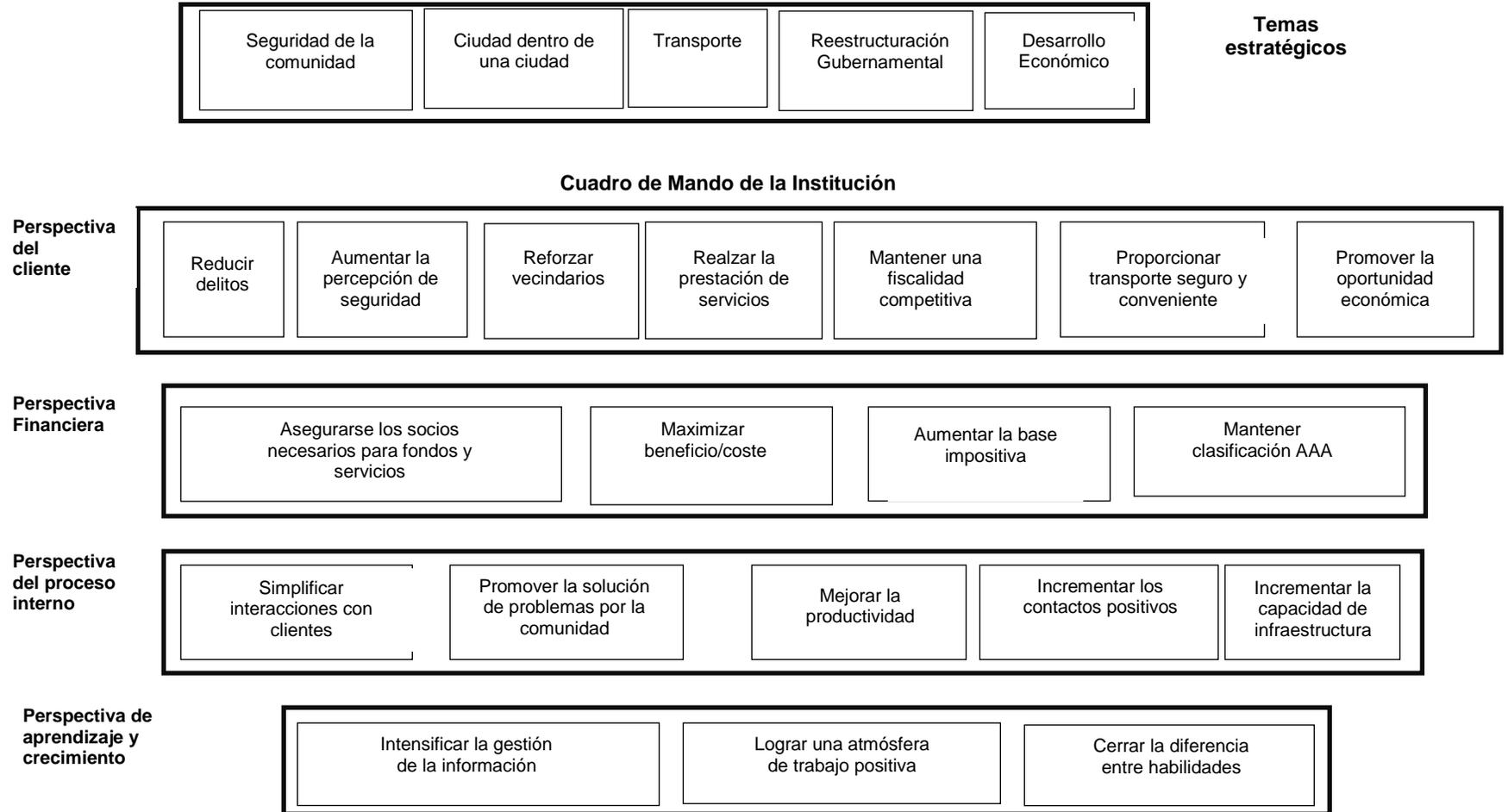
El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia...Cada uno de los indicadores de un cuadro

de mando integral se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que le permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. (p79)

El mapa estratégico es el instrumento que servirá de guía para que los directivos de las organizaciones puedan aplicar el Cuadro de Mando Integral orientándolos a visualizar sus estrategias de manera coherente, integrada y sistemática, siempre enmarcado en la misión y visión, en el contexto de creación de valor en los procesos, constituyéndose en el pilar fundamental de la gestión institucional en aplicar la estrategia de forma rápida y eficaz. De esta forma el Cuadro de Mando presenta el marco propicio para medir y gestionar estrategias basadas en el conocimiento.

Existen varios casos de instituciones públicas que han aplicado el Cuadro de Mando Integral haciendo uso del mapa estratégico, un caso emblemático es el de la ciudad de Charlotte planteado por los profesores Kaplan, R y Norton, D (2001), donde el Alcalde de la ciudad conjuntamente con los ciudadanos se plantearon una estrategia para abordar los temas de interés, llegando a determinar entre varios a sólo cinco temas estratégicos de acuerdo a sus prioridades. Estos temas son: Seguridad de la comunidad, Transporte, Ciudad dentro de otra ciudad (preservación y mejora de los barrios urbanos más antiguos), Gobierno de reestructuración y Desarrollo económico. A continuación se presenta la Figura 2 Mapa Estratégico del Municipio de Charlotte.

Figura 2  
Mapa Estratégico del Municipio Charlotte



El mapa estratégico antes presentado denota los temas estratégicos de la ciudad de Charlotte que estuvieron identificados por cinco áreas, creando así el Cuadro de Mando, donde la perspectiva cliente ocupa el primer lugar, representando las necesidades de los ciudadanos en siete objetivos, luego la perspectiva financiera contempla cuatro objetivos que buscan obtener los recursos económico para dar cumplimiento a los temas estratégicos, en la perspectiva del proceso interno se desarrollaron cinco objetivos orientados en la identificación de los procesos claves de éxito y finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde se establecieron tres objetivos, para de mejorar el ambiente laboral y la motivación de los empleados y con ello prestar mejor servicio a la comunidad.

### ***Teoría de los Stakeholders y el Cuadro de Mando Integral***

Las organizaciones del sector público que deseen aplicar con éxito el Cuadro de Mando Integral deberán tomar en cuenta las demandas de los actores internos y externos, manejando con mucha táctica estos requerimientos. A este enfoque gerencial se le denomina Stakeholders. Al respecto los profesores Bastidas, E y Ripoll, V (2003) en su trabajo de investigación titulado Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público, señalan lo siguiente:

La Teoría de los Stakeholders es utilizada para explicar el comportamiento de las organizaciones modernas, cuya realidad no puede ser comprendida sino bajo la luz del reconocimiento de la conflictividad de intereses que juegan los distintos actores que intervienen en el ambiente interno y externo de la empresa.....Esos actores constituyen grupos de personas sin cuyo apoyo

la organización podría dejar de existir. Han sido identificados como los accionistas, clientes, proveedores, financieros, inversores, empleados gobierno. (p.32-33)

Las instituciones sin fines de lucro deben considerar los intereses que demanda cada actor y abordarlos en los objetivos estratégicos de la organización de manera equilibrada. Manejar la potencialidad de los conflictos de intereses presentados por los grupos internos y externos de la entidad, así como crear valor para satisfacer las peticiones de estos actores constituye un factor clave de éxito en la gestión estratégica.

***Ajuste Propuestos al Modelo de Cuadro de Mando Integral para su Aplicación en las Organizaciones del Sector Público.***

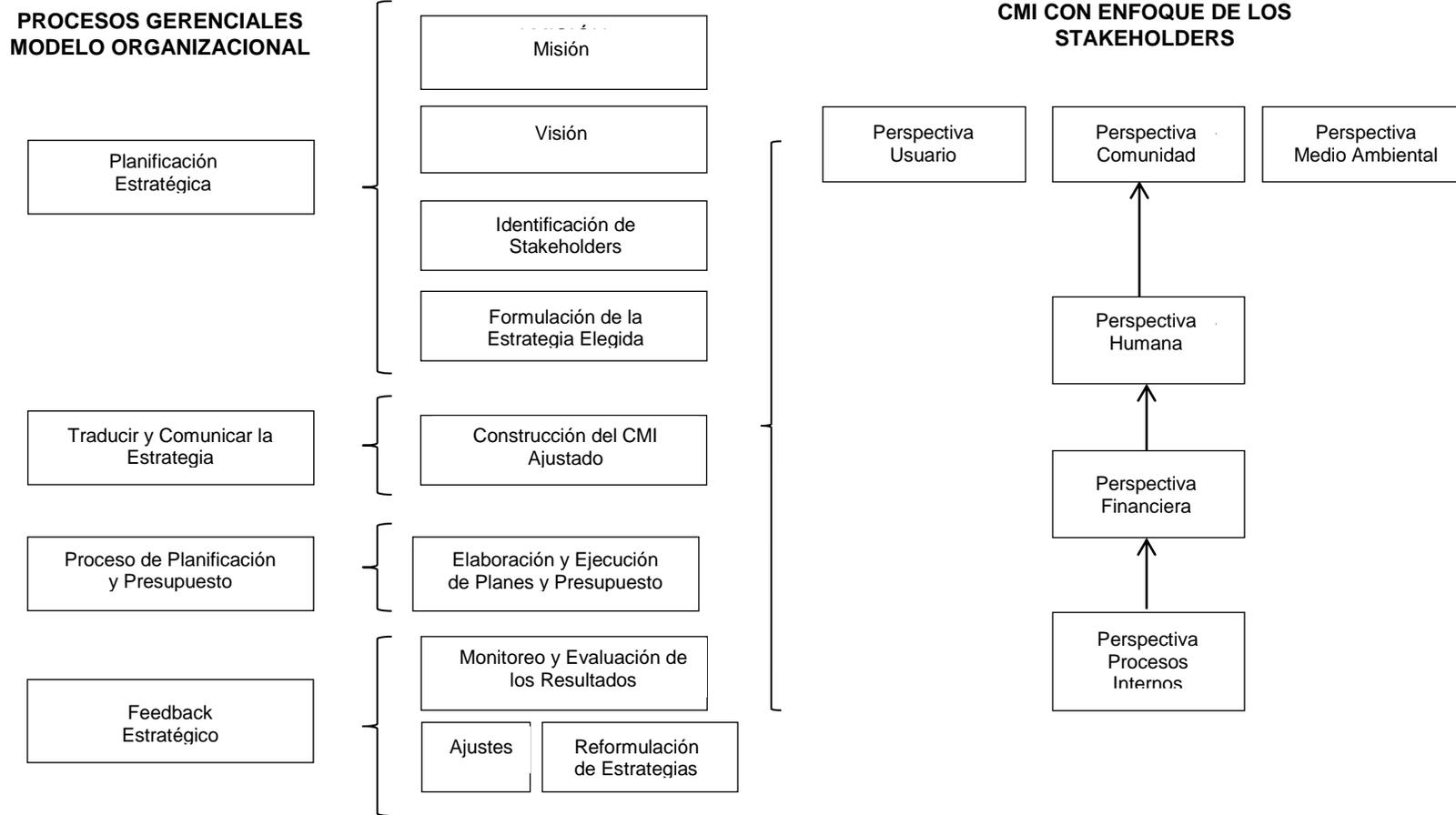
Los autores Bastidas, E y Ripoll, V (2003), luego de sus estudios desarrollados durante el trabajo de investigación, presentaron una serie de ajustes al Cuadro de Mando Integral aplicables a las entidades sin fines de lucro, en procura de optimizar esta herramienta y mejorar la gestión estratégica de estas instituciones públicas.

Los ajustes se basan en proponer tres perspectivas paralelas que ocuparan la jerarquía principal en la estructura del Cuadro de Mando Integral, las cuales son: perspectiva de los usuarios, perspectiva de la comunidad y la perspectiva medioambiental, por otro lado integrar la planificación estratégica como un elemento fundamental para manejar las potencialidades de conflictos de intereses de sus stakeholders. Otro cambio importante es la sustitución de la perspectiva aprendizaje y crecimiento por la perspectiva

humana, que abordar los objetivos atinentes al recurso humano, el cual es considerado como un activo importante en la organización. A continuación se presenta la Figura 3 donde se puede apreciar el modelo de Cuadro de Mando Integral para instituciones públicas propuesto por Bastidas, E y Ripoll, V.

Figura 3

Ajustes Propuestos al Modelo del Cuadro de Mando Integral para las Entidades Públicas



Tomado de: Bastidas, E y Ripoll, V (2003)

## **Bases Legales**

Las bases legales contemplan todas las normas jurídicas que avala la investigación. Son de importancia aquellas normas que reglamentan el marco de control de la gestión administrativa y contable de las instituciones universitarias públicas.

Entre las principales fuentes de consulta legales, que sustenta la presente investigación se encuentran:

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela***

Artículo 141: La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Esta norma legal guarda relación con el presente trabajo de investigación debido a que establece los principios sobre la cual debe regirse la administración pública. En este sentido las Universidades Politécnicas Territoriales al formar parte del sistema educativo público nacional deben basar su gestión administrativa en el cumplimiento de dichos principios y la transparente ejecución de los recursos del Estado.

## ***Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública***

Artículo 5: La Administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social.

La Administración Pública debe asegurar a todas las personas la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además, tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas que se dicten.

Artículo 10: La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo de la forma y responsabilidad en el ejercicio de la misma, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, y con supresión de las formalidades no esenciales. La simplificación de los trámites administrativos, así como la supresión de los que fueren innecesarios será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente.

Artículo 18: El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se

establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión, y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Los preceptos legales antes señalados se vinculan con el tema de estudio ya que establecen que la administración pública debe garantizar los derechos de los ciudadanos, de manera eficiente y eficaz, valiéndose para ello en la aplicación de estrategias gerenciales que le permitan alcanzar la mejora continua de sus procesos, con el objetivo de brindar servicios de calidad.

En este sentido, estos articulados representan el soporte legal para la aplicación de la herramienta gerencial del Cuadro de Mando Integral en el sector público venezolano, por tratarse de una metodología de trabajo que se circunscribe en el paradigma del Estado Moderno, ya que promueve el cumplimiento de los principios Eficiencia, Eficacia, Celeridad, Transparencia, Rendición de Cuentas, entre otros.

Es importante destacar que las Universidades Politécnicas de Aragua y Miranda al considerar asumir la filosofía de gerencia estratégica en su gestión administrativa y contable, mediante el uso el Cuadro de Mando Integral, no sólo estarían estableciendo métodos para optimizar sus procedimientos de trabajo, si no a su vez estarían dando cumplimiento al presente ordenamiento jurídico, ya que es un mandato de la ley para las instituciones públicas la implementación de planes estratégicos, seguimiento

y control de las actividades y la evaluación de los resultados obtenidos. Es por ello que reviste de importancia para la directiva de estas instituciones educativas politécnicas la implementación del Cuadro de Mando Integral, que les contribuya a alcanzar entre otros objetivos estratégicos el de ofrecer educación gratuita y de calidad.

***Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público***

Artículo 137: El sistema de control interno comprende el conjunto de normas, órganos y procedimientos de control, integrados a los procesos de la administración financiera, así como la auditoría interna y tiene por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuentas.

El sistema de control interno estará regido por los principios de justicia social, legalidad, honestidad, participación, eficiencia, solidaridad, solvencia, transparencia, celeridad, eficacia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

Artículo 138: El sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros,

patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Artículo 140: Corresponde a la máxima autoridad de cada órgano o ente la responsabilidad de establecer y mantener un sistema de control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización. Dicho sistema incluirá los elementos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en las normas y manuales de procedimiento de cada órgano o ente, así como la auditoría interna.

Estos articulados se relacionan directamente con el tema objeto de estudio debido a que se resalta la obligatoriedad del cumplimiento por parte de los órganos del sector público de aplicar sistemas de control interno y a las autoridades a coadyuvar a su aplicación, situación que se relaciona con la investigación dado que la Universidades Politécnicas Territoriales son instituciones públicas y deben dar cumplimiento a este requisito de control de las finanzas públicas, el cual se pretende fortalecer con el uso del Cuadro de Mando Integral, desde la perspectiva procesos internos.

### ***Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal***

Artículo 35: El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su

información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Artículo 36: Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente.

Artículo 37: Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Las normativas legales antes citadas se relacionan con la temática objeto de estudio, dado a que se hace referencia a la obligación para los entes públicos en la implementación de los sistemas de control interno. La Contraloría General de la República es el órgano rector del control fiscal de la administración pública nacional, en ese sentido le corresponde el ejercicio del control sobre la gestión pública en todos sus niveles. Es por ello que los procedimientos administrativos y contables ejecutados por las Universidades Politécnicas deben estar ceñidos con estricto apego a las exigencias de este marco legal.

La presente investigación tiene como finalidad diseñar propuestas de mejoras de la gestión administrativa y contable de las Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda, y ello abarca la aplicación de estrategias que le permitan fortalecer el control interno de estas entidades, siendo el Cuadro de Mando Integral la herramienta gerencial utilizada para este estudio.

## **Definición de Términos**

**Cuadro de Mando Integral:** Es una herramienta de control estratégico que permite la traducción de la estrategia en objetivos puntuales y se ajusta a la necesidad de considerar, controlar y mejorar los principales indicadores de gestión tanto financieros como los no financieros.

**Estrategias:** Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

**Gerencia:** Sistema que articula todos los procesos de una organización, los gerentes son los encargados de que se cumpla en forma coordinada y orientada a la consecución de los objetivos (metas).

**Gerencia Estratégica:** Es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente presente y futuro.

**Gestión:** Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para resolver un asunto, La gestión es también la dirección ó administración de una compañía ó institución.

**Gestión Estratégica:** Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales.

**Indicadores de Gestión:** Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

**Mapa Estratégico:** Es el marco cuya estructura sirve para describir las estrategias en las organizaciones, en el se presenta una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posible.

**Objetivos Estratégicos:** Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Están basados en la visión, misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevaran a cabo.

**Stakeholders:** Enfoque gerencial en el que reconoce la conflictividad de intereses de los actores ó clientes internos y externos de la organización para desarrollar estrategias orientadas al buen funcionamiento de la empresa, considerando satisfacer de manera equilibrada las demandas de estos actores.

## **SECCIÓN III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Arias, F (2006:98), expresa "la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado". En consecuencia el marco metodológico es la instancia, referida a los métodos, las diversas reglas, registros técnicos y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real.

#### **Tipo de Investigación**

El presente trabajo especial de grado, de acuerdo con los objetivos planteados, se consideró como un proyecto factible, porque representa un mecanismo para aportar soluciones de las debilidades existentes en las áreas administrativas y contables de las Universidades Politécnicas Territoriales objeto de estudio.

En tal sentido, el manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003), refiere que el proyecto factible consiste en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de

organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.16).

Se seleccionó la modalidad de proyecto factible ya que la finalidad de la investigación consistió en proponer estrategias de gestión administrativas y contables basada en el cuadro de mando integral para los departamentos de servicios administrativos de las Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda, buscando aportar soluciones a los procedimientos de trabajo actuales de las áreas administrativas de estas entidades educativas.

De igual manera, se aplicó una investigación de campo para obtener un diagnóstico real sobre la situación actual de la gestión administrativa y contable de las Universidades Politécnicas Territoriales. A este respecto, Arias, F (2006:34), define: "La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna", se dice que es de campo, ya que dicha obtención de los datos fueron tomados directamente del medio natural en donde operan estas instituciones educativas, es decir, producto de la observación de la realidad donde acontece la situación problema ó fenómeno.

Adicionalmente, expone Sabino, A (2006:36), un estudio de campo es aquel que: "permite al investigador cerciorarse de las condiciones reales que se han obtenido los datos y hacer los ajustes necesarios en caso de que

surjan dudas respecto a la veracidad y autenticidad, la cual garantiza un margen mayor de confiabilidad.”.

Dentro de este orden de ideas, el presente trabajo también se enmarcó en el nivel descriptivo, porque identificó los procedimientos administrativos y contables utilizados, para luego caracterizar sus áreas críticas de dicha gestión de las Universidades Politécnicas. En tal sentido, Arias, F (2006:46), indica que: “la investigación es descriptiva cuando se busca obtener información acerca del estado actual de los fenómenos, precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento del estudio.”.

Referido al nivel descriptivo de la investigación Bernal, A (2006:112), señala que: “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías, o clase de dicho objeto.”.

En este sentido, la presente investigación se definió de campo y de nivel descriptivo, dado que los datos recolectados fueron tomados directamente de la muestra que los generó y los mismos fueron estudiados, analizados y procesados obteniendo los datos del diagnóstico situacional.

Igualmente, este estudio se fundamentó en una revisión con apoyo documental que sirvió de base para el contexto del marco teórico. Esta clase de investigación es conocida como investigación documental, la cual es definida por el manual de trabajos de grado de especialización y maestría y

tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003:15), como “El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”.

En tal sentido la investigación documental, es aquella que se apoya en fuentes bibliográficas de toda índole, las cuales sustentan mediante las informaciones recopiladas el o los objetivos que se han planteado en un proyecto determinado.

### **Área de Investigación**

El área geográfica de la investigación la constituyen los estados Aragua y Miranda, siendo objeto de estudio las Universidades Politécnicas Territoriales que se ubican en estas regiones, específicamente en las áreas administrativas y contables. En relación a la temática, se contextualiza en el campo de las ciencias contables y administrativas concretamente en lo referido al control interno.

Es de hacer notar que de la totalidad de la Universidades Territoriales descritas en el presente trabajo, se decidió tomar como objeto de estudio de esta investigación las que se encuentran ubicadas en los estados Aragua y Miranda, dado a su cercanía geográfica entre sí, lo cual facilitó el proceso investigativo, siendo que las conforman las siguientes entidades: Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, localizada

en la ciudad de La Victoria, Universidad Politécnica Territorial de Barlovento “Argelia Laya” en la ciudad de Higuerote y la Universidad Politécnica Territorial Altos Mirandinos “Cecilio Acosta”, ubicada en la ciudad de Los Teques, ya que el resto de las Universidades Politécnicas se encuentran localizadas con mayor dispersión geográfica.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

Tamayo y Tamayo, M (2003:114), considera a la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

La población que se tomó para el presente trabajo estuvo representada por el personal de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, Universidad Politécnica Territorial de Barlovento “Argelia Laya” y la Universidad Politécnica Territorial Altos Mirandinos “Cecilio Acosta”, todos ellos relacionados con el área administrativa y contable, a fin de diagnosticar la situación actual del control y seguimiento que se debe emplear en los procedimientos administrativos y contables de estas instituciones, quedando constituida la población por un total de Cuarenta y Tres (43) personas pertenecientes a estas casas de estudios.

Es preciso destacar que estas Universidades Politécnicas Territoriales antes Institutos Tecnológicos y Colegios Universitarios presentan características similares entre sí, en cuanto a su estructura organizativa y sus procesos administrativos.

### ***Muestra***

La muestra es un conjunto de elementos seleccionados y extraídos de una población con el objeto de descubrir características de dicha población. Sabino, C (2002:87), agrega que la muestra “es un subconjunto de la población que sirve para representarla”.

Es preciso señalar que la muestra forma parte importante dentro de la investigación ya que por medio de ésta se puede estudiar la distribución de determinadas características en la totalidad de la población, a través de la observación de una parte de ésta. Al respecto Balestrini, M (2008:128), señala que la muestra “es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ellas, lo más exactamente posible”.

En este sentido siendo una población finita, de fácil control y manejo, para esta investigación no se requiere de la aplicación de técnicas para seleccionar la muestra por lo que se trata de un muestreo no probabilístico y dentro de este se puede categorizar como una muestra de tipo intencional ya que las personas fueron seleccionadas por el investigador considerando el criterio de que todas ellas están directamente relacionadas con los procesos

administrativos y contables de las universidades objeto de estudio. Quedando conformada tal como se muestra a continuación en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Distribución de la Población y Muestra**

<b>Cargos</b>	<b>Upt Aragua</b>	<b>Upt Barlovento</b>	<b>Upt Altos Mirandinos</b>	<b>Acumulado</b>
Responsable Área Administrativa	1	1	1	3
Jefe(a) Servicios Administrativos	1	1	1	6
Jefe (a) Finanzas	1	1	1	9
Jefe (a) Ejecución Presupuestaria	1	1	1	12
Contador Jefe	1	1	1	15
Jefe (a) Ordenamiento de Pagos	1	1	1	18
Jefe (a) de Caja	1	1	1	21
Analistas Administrativos	7	5	7	40
Analistas Contables	1	1	1	<b>43</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	

Fuente: Elaboración Propia (2016)

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

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, Arias, F (2006:53), plantea que son “las distintas formas o maneras de obtener información”. Las técnicas que se aplicaron en esta investigación fueron la observación y encuesta, cuyos instrumentos aplicados lo constituyeron el registro de observación y el cuestionario de tipo escala Likert.

En cuanto a la observación directa, Sabino, C (2002:105), la define como: “el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”. La observación directa permite conocer y evaluar la realidad de una determinada situación para recabar información importante que contribuyan con el desarrollo de la investigación.

El registro de observación como instrumento de recolección de datos, fue aplicable a los Departamentos de Servicios Administrativos de las Universidades Territoriales, con la finalidad de verificar el funcionamiento y organización de los mismos.

La encuesta se utilizó para recabar datos relacionados con los objetivos de la investigación. Esta técnica según Sabino, C (2002:121), “brinda facilidad tanto en su constitución, elaboración y aplicabilidad a un número mayor de sujetos en menor tiempo; además por la rapidez de sus respuestas facilita la tabulación, presentación y análisis de datos”.

La encuesta se aplicó al personal relacionado con el área administrativa y contable de las Universidades señaladas en la muestra, con la finalidad de que éstos aporten datos e información relacionada con los procedimientos llevados a cabo en la ejecución y registro de los diversos trámites. Al respecto, Arias, F (2006:70), plantea lo siguiente: "Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular".

En el mismo orden de ideas, de acuerdo con Sabino, C (2002:129), "Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información".

El instrumento que se aplicó para la encuesta, fue el cuestionario que tiene la finalidad de recolectar datos e información relacionados con los objetivos planteados en la investigación. Donde Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2006) lo definen como:

El cuestionario es una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante. El cuestionario lo conforma una lista de preguntas o ítems previamente organizados, los cuales han sido extraídos de la Operacionalización de las variables. De acuerdo como se elaboren las preguntas, el cuestionario puede adoptar diversas modalidades: De preguntas abiertas y de preguntas cerradas. (p. 142-143).

Para esta investigación se aplicó como instrumento, el cuestionario de tipo escala Likert, a la muestra seleccionada, cuyo contenido estuvo enfocado a los objetivos planteados en el tema expuesto por la investigación. El cuestionario es tipo escala Likert ya que las preguntas fueron formuladas con afirmaciones sobre un determinado tema. La escala de Likert estuvo conformada por cinco categorías, donde el encuestado expresó su opinión escogiendo una de ellas: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca.

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

### ***Validez***

La validez de acuerdo con Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2006:243), “es el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”.

La validez se determinó mediante la técnica del juicio de expertos, el cual fue aplicado de la siguiente manera:

- a. Se seleccionaron tres (3) expertos: uno (1) en metodología de la investigación y dos (2) en contenido del área en estudio, que evaluaron de manera independiente, los ítems del instrumento en términos de relevancia o congruencia, claridad en la redacción y la tendenciosidad o sesgo en su formulación.
- b. Cada experto recibió información escrita acerca de: (a) Propósito del instrumento, (b) Objetivo general, (c) Objetivos específicos, (d) Sistema de variables.
- c. Cada experto obtuvo una planilla de validación en donde se recolectaron la información por él suministrada.

Considerando lo antes expuesto se puede decir que la validez del instrumento se determinó a través de la opinión y evaluación de los expertos, de acuerdo con la siguiente escala de validación.

Cuadro 2  
Escala de Ponderación

<b>Descripción de la Escala</b>	<b>Valor Asignado</b>
Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

Fuente: Elaboración Propia (2016)

### ***Confiabilidad***

La confiabilidad es una característica que debe poseer el instrumento para dar respuesta a los objetivos planteados. Arias, F (2006:168), define la confiabilidad como “la capacidad que tiene el instrumento de registrar el mismo resultado en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones”.

En tal sentido Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2006:242), señalan que "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”.

Según Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2006), señala que:

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad del instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre cero (0) y uno (1), representan un máximo de confiabilidad (Confiabilidad Total), entre más se acerque el coeficiente a cero (0) hay un mayor error en la medición". (p. 241)

La confiabilidad del cuestionario tipo escala Likert se determinó a través de la aplicación de la fórmula del Coeficiente de la Ecuación Alfa de Cronbach, que a continuación se presenta:

$$a = \frac{N}{(N-1) \left[ \frac{1 - \sum S^2(Y_i)}{S^2_x} \right]}$$

Donde:

N= Número de ítems del instrumento.

$\sum S^2(Y_i)$ = Sumatoria de la Varianza de los ítems.

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

Una vez aplicada la fórmula y determinado el Coeficiente Alfa de Cronbach, se obtuvo un valor que estuvo entre una escala de 0 a 1 denotando la confiabilidad en el cuestionario aplicado a la muestra.

Tal como se muestra a continuación los niveles de confiabilidad para un instrumento. (Ver Cuadro 3)

Cuadro3  
Nivel de Confiabilidad del Instrumento

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad (Dimensión)</b>
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2006)

### **Técnicas de Análisis de Datos**

El análisis de datos según Arias, F (2006:213), se define como “la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos”. Siguiendo el basamento teórico, para la investigación en cuestión, se utilizaron cuadros de referencia y porcentajes de las respuestas con sus respectivas alternativas y posteriormente se presentaron gráficos debidamente analizados y así se generaron las conclusiones del diagnóstico.

El análisis de los datos se realizó a través de técnicas cuantitativas y cualitativas. En cuanto a las técnicas cuantitativas, según Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2006:256), lo define como “establecer relaciones causales que supongan una explicación del fenómeno”.

Los datos cuantitativos se analizaron a través de la aplicación de la estadística descriptiva, es decir, mediante la utilización de cuadros, gráficos frecuencias absolutas y frecuencias relativas, entre otros. Refiriéndose al análisis de datos cuantitativos, Sabino, C (2002), establece que:

Este tipo de operación se efectúa naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procedimiento sufrido, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles forma definitiva. (p. 172)

Posteriormente la representación gráfica, se realizó para producir un impacto visual, sin embargo, no se dejó de presentar los datos en cuadros de distribución de frecuencias, estructurado para exponer la correspondencia entre los valores de las variables y su respectiva frecuencia, de esta manera que sea objetiva y detallada.

Según explica Sabino, C (2002:190), “las gráficas son representaciones esquemáticas que nos permite tener una noción más clara de proporcionalidad de los datos obtenidos”. De allí la importancia del uso de las mismas en el trabajo de investigación, debido a que facilita la comprensión y el análisis de la información.

Por otra parte, Sabino, C (2002) indica, que el análisis cualitativo de datos es:

El que procedemos hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general aparece en fichas. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refiere a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. Si los datos, al ser comparados no arrojan ninguna discrepancia seria, y si cubren todos los aspectos previamente requerido, habrá que tratar de empezar lo que ellos nos dicen redactando una pequeña nota donde se sinteticen los hallazgos (p. 175).

Con respecto al análisis de los datos en forma cualitativa, éste se realizó mediante la interpretación de las cualidades de las respuestas que emitió el personal encuestado del área administrativa y contable, y el análisis de contenido de las bases teóricas.

### **Procedimientos de la Investigación**

A fin de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, se hizo necesario cumplir con un conjunto de etapas de manera sistemática y organizada, para la culminación adecuada del mismo. En tal sentido se describe a continuación las diferentes fases que orientarán el logro de los mismos:

**Fase I:** Diagnosticar la situación de la gestión financiero contable de las Universidades Politécnicas Territoriales objeto de estudio. Para dar cumplimiento con este objetivo específico, se realizó una visita inicial a las sedes de las Universidades Politécnicas de los estados Aragua y Miranda, entrevistándose con los responsables de las áreas administrativas. Posteriormente se procedió a efectuar recorridos por los departamentos de

servicios administrativos en varias oportunidades, en los cuales se obtuvo información referente a los procesos administrativos y contables, mediante la observación directa y la aplicación de las encuestas al personal que labora en esas áreas.

**Fase II:** Establecer los basamentos teóricos aplicables del Balanced Scorecard en las organizaciones públicas. Para alcanzar este objetivo se recopiló material documental de diversos autores especializados en la temática del Cuadro de Mando Integral, realizándose las respectivas revisiones bibliográficas, identificándose los enfoques teóricos de esta filosofía gerencial aplicables a las instituciones del sector público.

**Fase III:** Determinar el marco jurídico a seguir para el control legal de las instituciones públicas. Se cumple con este aspecto considerando el estudio de los basamentos legales vigentes relacionados con el tema, identificando las normativas que regulan los procesos administrativos y contables en estas entidades educativas.

**Fase IV:** Diseñar estrategias de gestión financiero contable en las Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda. Este objetivo se llevó a cabo partiendo de los datos obtenidos y del análisis de los procesos administrativos y contables ejecutados por estas Universidades y con base a los modelos estudiados, planteados por los autores de las bibliografías consultadas, mediante un proceso de adaptación, considerando su visión, misión y objetivos estratégicos.

**Cuadro 4:Operacionalización de las Variables**

Proponer estrategias de gestión administrativa y contable bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en las Universidades Politécnicas Territoriales de los estados Aragua y Miranda.

<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Sub-Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar la situación de la gestión financiero contable de las Universidades Politécnicas Territoriales objeto de estudio.	Situación financiera contable.	Gestión Financiera	Ambiente de Control	* Descripción de Cargos *Funciones* Manuales y Reglamentos *Organigrama	1 2 3 4
			Evaluación de Riesgos	* Análisis Interno * Análisis Externo * Medidas oportunas	5 6 7
			Actividades de Control	* Políticas * Cronograma de Pago * Análisis de Cuenta *Registros Contables *Capacitación * Actualización *Cultura Organizacional	8 9 10 11 12 13 14
			Información y Comunicación	* Lapsos de Entrega * Sistemas Tecnológicos	15 - 16 17 -18

			Supervisión y Monitoreo	* Indicadores de Gestión * Planes Estratégicos	19 20
Establecer los basamentos teóricos aplicables del Balanced Scorecard en las organizaciones públicas	Basamentos teóricos aplicables del Balanced Scorecard en las organizaciones públicas	Estudio de los elementos del CMI dentro de los organismos públicos	Perspectivas:		Revisión Bibliográfica
			Financiera		Revisión Bibliográfica
			Cliente		Revisión Bibliográfica
			Procesos Internos		Revisión Bibliográfica
			Aprendizaje/Crecimiento		Revisión Bibliográfica
Determinar el marco jurídico a seguir para el control de las instituciones públicas.	Basamentos Legales	Control Interno	Evaluación de Riesgos		Revisión Bibliográfica
			Actividades de Control		

Fuente: Elaboración Propia (2016)

## **SECCIÓN IV**

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

#### **Presentación de los Resultados de la Investigación**

Esta sección tiene como propósito presentar los resultados de la investigación obtenidos de la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada, los diversos análisis e interpretaciones, de una manera organizada mediante cuadros y gráficos, que permita la fácil comprensión por parte de los lectores.

La información de la investigación procedente de la aplicación del cuestionario, el cual fue diseñado con el objeto de diagnosticar la situación de la gestión financiero contable de las Universidades Politécnicas Territoriales de los Estados Aragua y Miranda, considerando los indicadores relacionados con las sub – dimensiones de la variable Gestión Financiera, tales como: Ambiente de Control; Evaluación de Riesgos; Actividades de Control; Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, permitieron al investigador conocer y entender sus procesos internos. De esta manera se procede a dar cumplimiento del primer objetivo específico de la investigación, lo cual conducirá al logro del objetivo general.

Posterior de haber recopilado los datos se procedió a ordenarlos y tabularlos y en ese sentido a continuación se presentan los resultados en cuadros de frecuencias y gráficos estadísticos, seguido del respectivo análisis descriptivo porcentual.

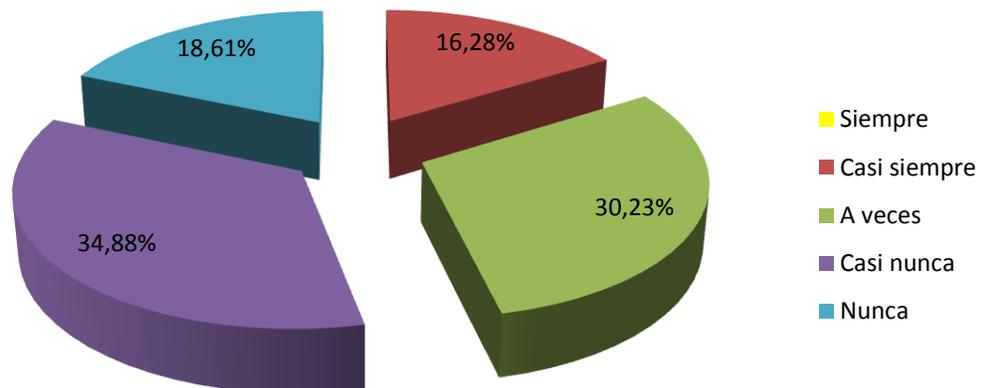
**Ítem 1.- La gerencia administrativa realiza verificaciones de las descripciones de los cargos adscritos al área administrativa y contable**

**Cuadro 5**  
Verificación de las Descripciones de Cargos

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	7	16,28%
A veces	13	30,23%
Casi nunca	15	34,88%
Nunca	8	18,61%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 1**  
Verificación de las Descripciones de Cargos



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 5 (2017)

## Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 53,49% de las personas encuestadas se inclinan en la tendencia de que “**Casi nunca**” y “**Nunca**” la gerencia administrativa realiza verificaciones de las descripciones de los cargos adscritos al área administrativa y contable. Esta situación denota el poco interés por parte de los jefes inmediatos en chequear que las tareas asignadas al personal se correspondan con el perfil y requerimientos de los cargos establecidos en los manuales descriptivos, lo que genera en muchos casos la no correcta asignación de funciones, siendo ésta una debilidad importante dado a que para toda entidad la adecuada organización y distribución del trabajo representa un factor clave, permitiendo con ello establecer un ambiente de control.

Es preciso señalar que una vez que el jefe tiene claro cuales funciones debe asignar a su subordinado el paso a seguir será definir a la persona a quien se le debe delegar la actividad o tarea, para ello lo recomendable es la verificación de las descripciones de los cargos vigente en las organizaciones.

De igual manera en el contexto de organizar el trabajo para lograr el mayor nivel de eficiencia en el desempeño del equipo laboral se requiere de la evaluación de los perfiles de los cargos en aras de que cada trabajador realice sus funciones en el marco de las competencias y responsabilidades inherentes al cargo desempeñado.

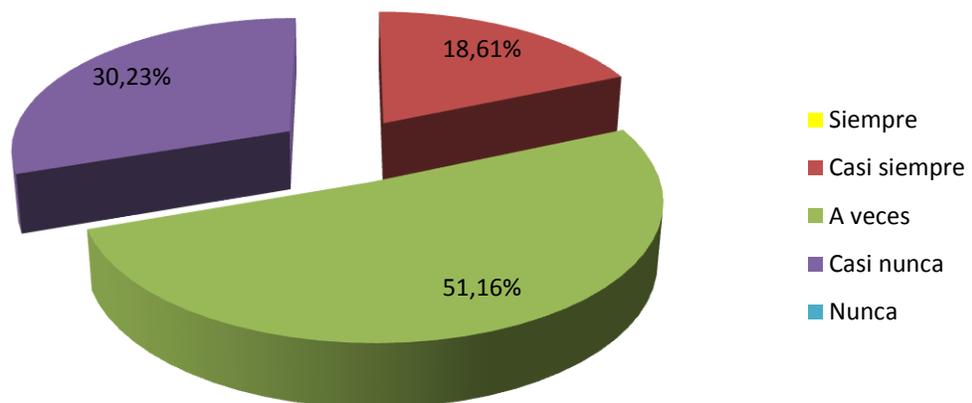
**Ítem 2.- Las funciones se desempeñan de acuerdo a lo establecido en los manuales descriptivos de cargos**

**Cuadro 6**  
**Desempeño de Funciones**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	8	18,61%
A veces	22	51,16%
Casi nunca	13	30,23%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 2**  
**Desempeño de Funciones**



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 6 (2017)

Análisis:

En el gráfico se observa la apreciación de las personas consultadas respecto a la afirmación de que las funciones se desempeñan de acuerdo a lo establecido en los manuales descriptivos de cargos, siendo los siguientes resultados obtenidos: para la categoría de **“A veces”** un 51,16%, **“Casi nunca”** un 30,23% y **“Casi siempre”** un 18,61%, lo que demuestra que la mayoría del personal que labora en las áreas administrativas y contable consideran que las tareas que realizan no están en concordancia con el perfil de los cargos estipulados en los manuales, debido a la no adecuada asignación de funciones. Por ello la gerencia debe fortalecer la práctica de la supervisión para corregir esta situación y promover la eficiencia y eficacia.

De lo antes expuesto se desprende que la supervisión y evaluación de desempeño del personal resulta una labor fundamental dentro de la gestión gerencial, toda vez que está relacionada con el establecimiento de control, verificación de los resultados de desempeño y el mejoramiento continuo.

El objetivo principal de la gerencia debe ser lograr delegar eficazmente las funciones a su personal, en el entendido de que esta acción le permitirá asignar el trabajo adecuado al nivel de responsabilidad adecuada, siendo que esto asegura que el trabajo se ejecute a tiempo y por la persona que tiene la experiencia o el interés en el área, creando la responsabilidad organizacional y la cultura de minimizar los riesgos.

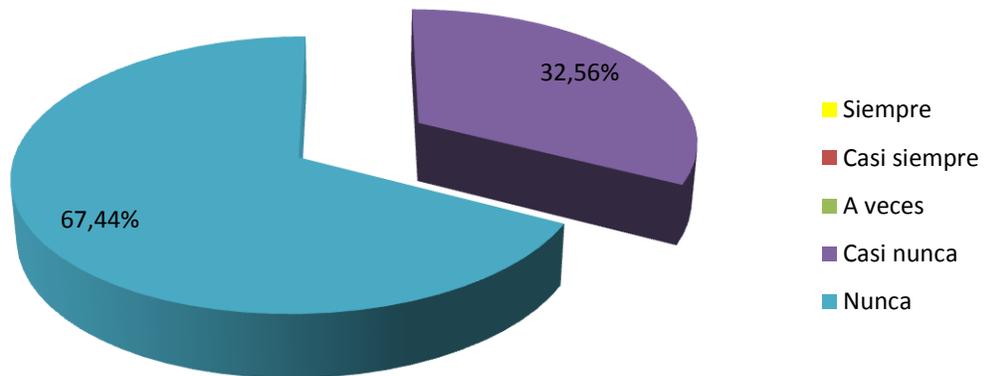
**Ítem 3.- La institución realiza la documentación de las normativas y procedimientos relacionados con los procesos contables y administrativos mediante manuales**

**Cuadro 7**  
Uso de Manuales de Normas y Procedimientos

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	14	32,56%
Nunca	29	67,44%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 3**  
Uso de Manuales de Normas y Procedimientos



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 7 (2017)

Análisis:

El 100% de la muestra manifestó de manera categórica su opinión de que “**Nunca**” y “**Casi nunca**” la institución realiza la documentación de las normativas y procedimientos relacionada con los procesos contables y administrativos mediante manuales, evidenciándose con ello la deficiencia que poseen las Universidades Politécnicas objeto de estudio, pudiendo afectar dichos procesos, debido a que se corre el riesgo de que se cometan errores, pérdida de tiempo y de recursos, dado a que las personas desarrollan las tareas de acuerdo a sus criterios y no en base a una metodología preestablecida por estas entidades, siendo necesario por parte de la gerencia administrativa aplicar las acciones pertinentes para prevenir esta irregularidad y fortalecer los procesos.

Los manuales ofrecen al personal de las organizaciones una guía de apoyo de los procesos y facilita el entrenamiento de futuros empleados, para que las operaciones sean registradas en forma ordenada y el trabajo sea fluido con eficiencia. Es importante destacar que la aplicación de manuales de normas y procedimientos en las áreas administrativas y contables de las casas de estudios objeto de investigación permitirá a estas instituciones dar cumplimiento a la normativa señalada en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, la cual establece en su artículo 37 lo siguiente “Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos...”.

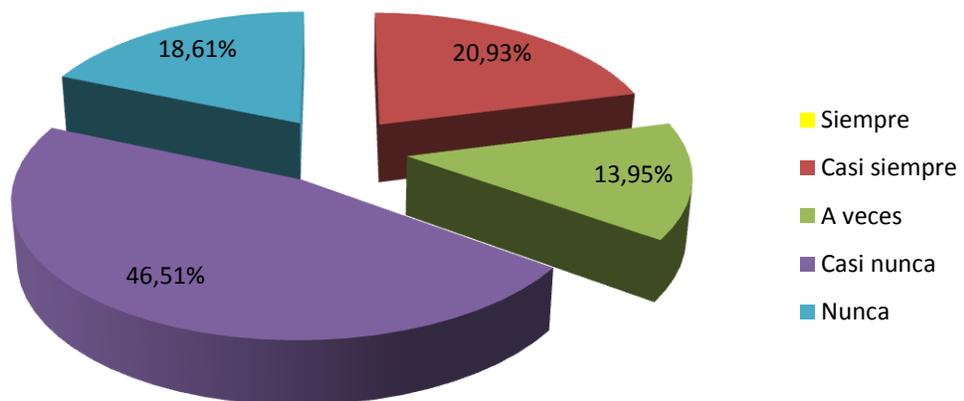
**Ítem 4.- La directiva realiza actualizaciones a la estructura organizativa ajustándola a las necesidades operativas institucional**

**Cuadro 8**  
Actualización de la Estructura Organizativa

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	9	20,93%
A veces	6	13,95%
Casi nunca	20	46,51%
Nunca	8	18,61%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 4**  
Actualización de la Estructura Organizativa



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 8 (2017)

Análisis:

Como resultado de los datos obtenidos se tiene que el 65,12% de los encuestados se inclinan en las opciones de que **“Casi nunca”** y **“Nunca”** la directiva realiza actualizaciones a la estructura organizativa ajustándola a las necesidades operativas institucional, evidenciado en que en la actualidad las Universidades Politécnicas Territoriales aún mantienen las mismas estructuras organizativas que cuando operaban bajo la figura de Institutos Universitarios Tecnológicos, destacando que el proceso de Transformación Universitaria se inició a partir de Julio del año 2010, por lo que ya han transcurrido varios años sin realizarse las adecuaciones necesarias al organigrama para el funcionamiento como Universidades, esta situación se pudo corroborar a través de la observación directa.

En base a lo anteriormente expuesto, es preciso señalar que los niveles de morosidad se deben producto de la tardanza por parte del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria en aprobar el reglamento de organización y funcionamiento para las Universidades Politécnicas, lo cual definiría los lineamientos para el diseño de la nueva estructura organizativa, información obtenida mediante entrevista informal con los responsables de las áreas administrativas.

Continuando con el análisis de la estructura funcional vigente, cabe destacar que otro aspecto relevante está relacionado con la ausencia del Departamento de Contabilidad, dado a que la gestión contable es ejercida por el contador jefe y su analista pero adscritos al Departamento de Servicios Administrativos, no teniendo el nivel jerárquico requerido.

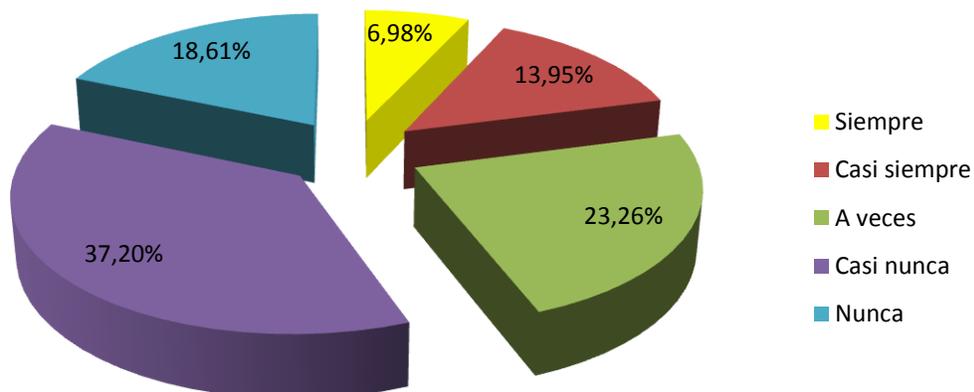
**Ítem 5.- La gerencia realiza un análisis interno de la institución para definir las estrategias financieras**

**Cuadro 9**  
**Análisis Interno**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	3	6,98%
Casi siempre	6	13,95%
A veces	10	23,26%
Casi nunca	16	37,20%
Nunca	8	18,61%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 5**  
**Análisis Interno**



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 9 (2017)

Análisis:

A través del siguiente gráfico se puede observar que el 55,81% de las personas encuestadas expresan que **“Casi nunca”** y **“Nunca”** la gerencia realiza un análisis interno de la institución para definir las estrategias financieras, lo que se traduce que las Universidades Politécnicas estudiadas, no emplean la filosofía de la gerencia estratégica, por lo cual no poseen un análisis situacional acerca de las debilidades y fortalezas de sus procesos administrativos y contables y en ese sentido no pueden desarrollar estrategias que les permita optimizar la gestión financiera.

La gerencia estratégica incluye definir la visión, misión y las principales metas de la organización, por lo que requiere de la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que logre sus objetivos, cualquiera sea el tipo de organización, pública, privada, pequeña o grande, siendo lo importante que se alcancen los objetivos propuestos.

Las estrategias se diseñan entre otras razones para superar las debilidades de una organización con la finalidad de convertirlas en fortalezas, que le faciliten desarrollar ventajas competitivas y el aseguramiento de calidad en los procesos internos.

Dentro de este orden de ideas, la gerencia administrativa de las Universidades Politécnicas debe promover el uso de herramientas de análisis, que le permita evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos financieros y contables en estas entidades educativas.

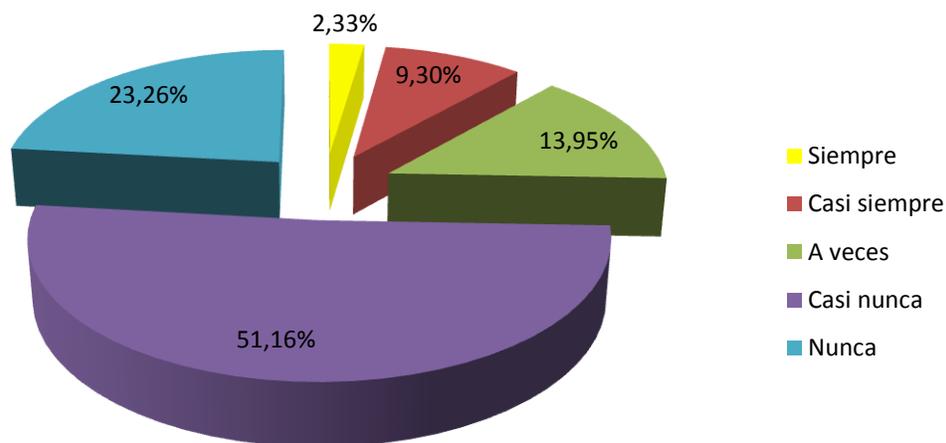
**Ítem 6.- La gerencia realiza un análisis externo de la institución para definir las estrategias financieras**

**Cuadro 10**  
**Análisis Externo**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	1	2,33%
Casi siempre	4	9,30%
A veces	6	13,95%
Casi nunca	22	51,16%
Nunca	10	23,26%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 6**  
**Análisis Externo**



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 10 (2017)

Análisis:

En el gráfico se evidencia que el 74,42% de las personas consultadas consideran que **“Casi nunca”** y **“Nunca”** la gerencia realiza un análisis externo de la institución para definir las estrategias financieras, en este contexto carecen de una herramienta que le permita visualizar los posibles riesgos (amenazas) y oportunidades. Del mismo modo se tiene que tomar en cuenta los requerimientos de los grupos internos y externos vinculados a las Instituciones Universitarias, lo que en el enfoque gerencial se denominan Stakeholders o grupos de interés.

La realización de los análisis externos permite a la gerencia tener una visión amplia del posicionamiento de la organización en el entorno y de los factores políticos, económicos y sociales que puedan incidir de manera positiva o negativa en la gestión operativa y financiera de dichas instituciones. Es por ello que los análisis externos le otorgan un valor agregado y de complementariedad a la gerencia para definir las estrategias, tomando en cuenta que las estrategias estarán siempre en función del tipo de organización y de sus aspectos internos y externos.

La evaluación de los análisis internos y externos de las organizaciones representan los elementos fundamentales para el diseño de los Mapas Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral, toda vez que representan herramientas claves dentro del enfoque de la gerencia estratégica.

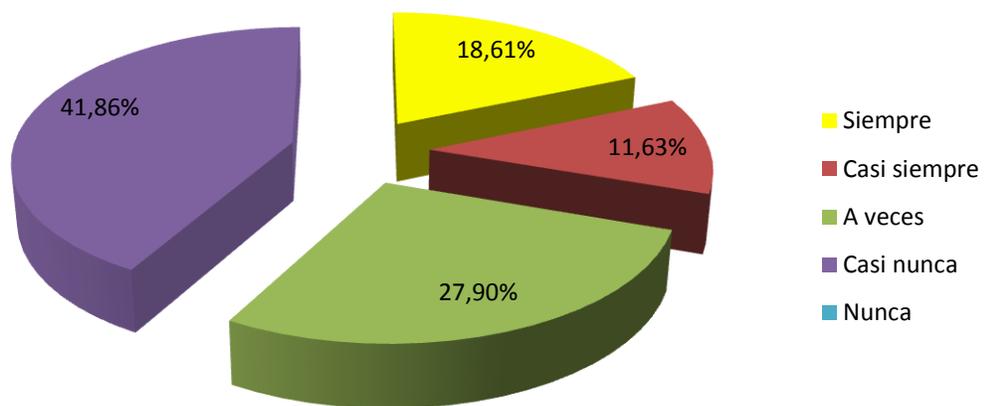
**Ítem 7.- La gerencia administrativa establece medidas de control oportunas en los procesos contables y administrativos orientadas a minimizar errores y riesgos**

**Cuadro 11  
Medidas de Control**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	8	18,61%
Casi siempre	5	11,63%
A veces	12	27,90%
Casi nunca	18	41,86%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 7  
Medidas de Control**



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 11 (2017)

Análisis:

Al analizar los datos obtenidos en relación con la afirmación de que la gerencia administrativa establece medidas de control oportunas en los procesos contables y administrativos orientadas a minimizar errores y riesgos, se tiene que la mayoría de la muestra consideran la opción “**Casi nunca**” representado por el 41,86%, este resultado refleja que existen fallas por parte de la gerencia en la fijación de las medidas de control preventivas debido a la tardanza en su aplicación, lo que trae como consecuencia elevados niveles de riesgo de ocurrencia de errores, generando resultados negativos para la gestión.

En el marco del proceso de gestión administrativa, el control representa una de las funciones básicas de cualquier tipo de organización y en este sentido en la administración pública reviste de igual importancia y es por ello que los sistemas de control están establecidos en el conjunto de leyes vinculadas a la gestión gubernamental, con la finalidad de que se fijen en todas sus instituciones los controles adecuados que permitan corroborar si los planes y objetivos de la entidad se están cumpliendo tal como fueron previstos, siendo fundamental que se apliquen de manera oportuna los correctivos necesarios a fin de evitar desviaciones en sus procesos.

De lo antes señalado es de hacer notar que el Cuadro de Mando Integral encuadra como alternativa viable para fortalecer la gestión financiera de las Universidades Politécnicas, ya que la misma constituye una herramienta de control estratégico.

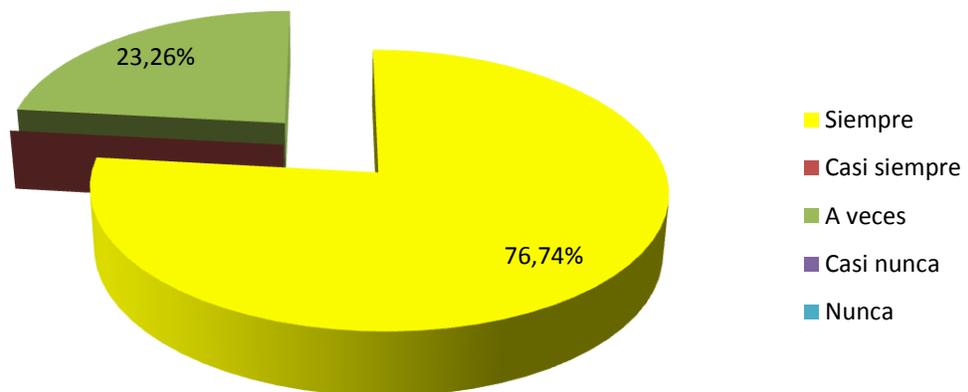
**Ítem 8.- Se establecen políticas de control interno para las áreas administrativas y contables**

**Cuadro 12**  
Políticas de Control Interno

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	33	76,74%
Casi siempre	0	0%
A veces	10	23,26%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 8**  
Políticas de Control Interno



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 12 (2017)

## Análisis:

Un 76,74% de los encuestados expresan que “**Siempre**” se establecen políticas de control interno para las áreas administrativas y contables, lo que demuestra que las Universidades Politécnicas Territoriales de Aragua y Miranda poseen sistemas de control interno, lo que se traduce como una fortaleza para el desarrollo normal de las operaciones. Sin embargo el factor clave de éxito está en la evaluación y actualización constante de dichos sistemas de control para que a su vez sean efectivos y arrojen los resultados esperados por la gerencia, ya que siempre estará presente y de manera latente el riesgo de vulnerar u obviar las normativas de control, habida cuenta que el hecho de que existan políticas de control no significa garantía total de su cumplimiento, de allí que deben apoyarse en supervisiones adecuadas.

Otro aspecto importante a destacar es que éstas instituciones de educación pública al implementar los sistemas de control interno están dando cumplimiento al marco jurídico vigente en lo atinente al control de la gestión administrativa y contable establecidos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, las cuales en sus articulados plantean que el sistema de control interno comprende un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos aplicados por las entidades públicas, con la finalidad de salvaguardar sus recursos, velar por la eficiencia y eficacia, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las políticas prescritas.

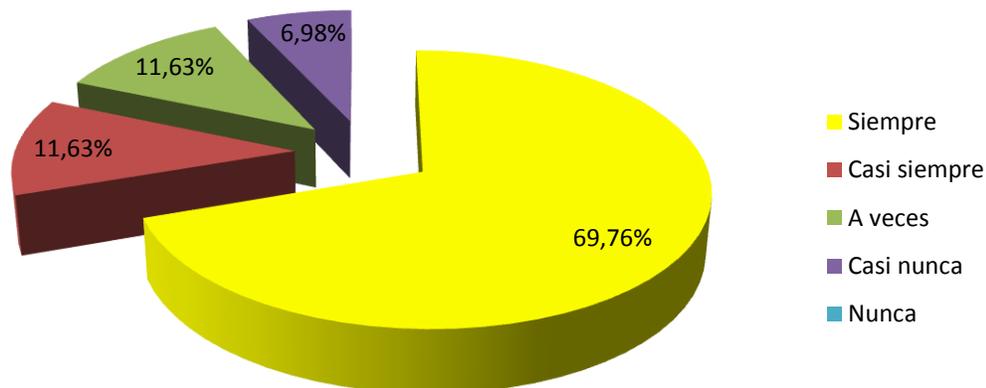
**Ítem 9.- De los recursos financieros recibidos en la institución se prevee realizar los pagos a través de cronograma de desembolsos**

**Cuadro 13**  
Cronograma de Desembolsos

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	30	69,76%
Casi siempre	5	11,63%
A veces	5	11,63%
Casi nunca	3	6,98%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 9**  
Cronograma de Desembolsos



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 13 (2017)

## Análisis:

Los datos obtenidos ponen de manifiesto que un 81,39% de la muestra se decantan por la tendencia de que **“Siempre”** y **“Casi siempre”** de los recursos financieros recibidos en la institución se prevee realizar los pagos a través de cronograma de desembolsos, esta situación denota un aspecto positivo de la práctica gerencial al establecer como medida preventiva la planificación de pagos, no obstante, contrariamente a ello, se han presentado incumplimiento, generando retardo en la entrega de pagos a proveedores, entes públicos y en algunos casos a trabajadores y estudiantes referentes a beneficios socioeconómicos, demostrando deficiencia en el proceso de tesorería. Esta situación se pudo corroborar mediante la observación directa y de la opinión de los trabajadores del área financiera.

Es importante destacar que un aspecto que afecta el proceso de tesorería es la insuficiente asignación de recursos financieros por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología, a las Universidades Politécnicas objeto de estudio, lo que evidentemente impacta en alguna medida en su capacidad de pago. En atención a las debilidades del proceso de tesorería ya expuesta, cabe señalar que pueden ser originadas por diversas variables entre las que mencionan: Desorganización laboral; Lentitud en el procesamiento de los pagos en sus distintas etapas del recorrido administrativo, lo que ocasiona embotellamiento, Ausencia de seguimiento de la programación de los pagos, de allí la necesidad de establecer mecanismos de supervisión y control.

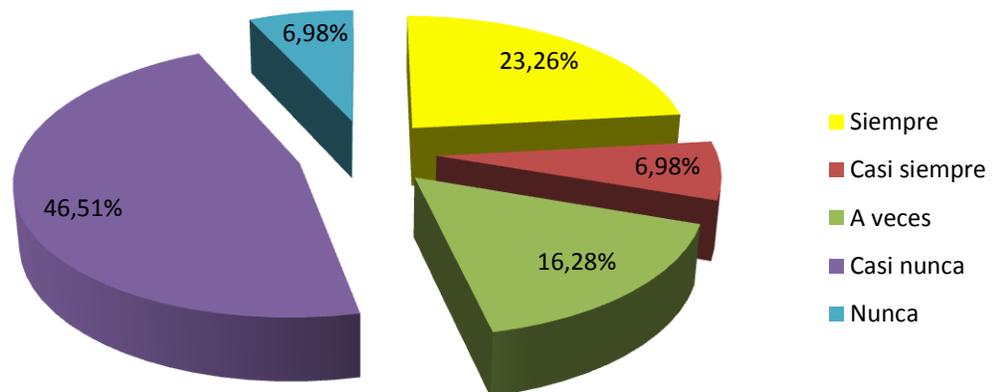
**Ítem 10.- Se realizan los análisis de cuentas que permitan tomar las decisiones correctivas pertinentes**

**Cuadro 14**  
**Análisis de Cuentas**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	10	23,26%
Casi siempre	3	6,98%
A veces	7	16,28%
Casi nunca	20	46,51%
Nunca	3	6,98%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 10**  
**Análisis de Cuenta**



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 14 (2017)

Análisis:

Como resultado de la información suministrada por parte de las personas encuestadas muestran que el 53,49% se identifican por la inclinación de que “**Casi nunca**” y “**Nunca**” se realizan los análisis de cuentas que permitan tomar las decisiones correctivas pertinentes, demostrando que posiblemente en las áreas contables no se están efectuando los estudios correspondientes a las cuentas de mayor analítico, siendo que al no verificar la exactitud y veracidad de los saldos, así como el correcto uso de las cuentas, surgen la presencia de errores en los registros contables, en virtud de esa debilidad se deben realizar los asientos de ajustes y reclasificación para subsanar dichos errores.

Otro aspecto importante a considerar se refiere al análisis de los Estados Financieros, los cuales deben realizarse mensualmente, para evaluar el comportamiento de las cuentas de gastos en sus diversos rubros: Consumos, Inversión en Infraestructuras, Servicios Estudiantiles, Gasto del Personal, etc, permitiendo establecer los controles y tomar las decisiones estratégicas para reducir los gastos o fortalecer otras áreas de inversión, todo ello enmarcado en el Principio de la Eficiencia a la luz de analizar el adecuado uso y destino del recurso financiero y su relación costo – beneficio.

Es conveniente destacar, que los responsables de las áreas de contabilidad de las Universidades Territoriales deben constantemente verificar el cumplimiento y adecuamiento de sus procesos a las normativas contables vigentes para el sector público.

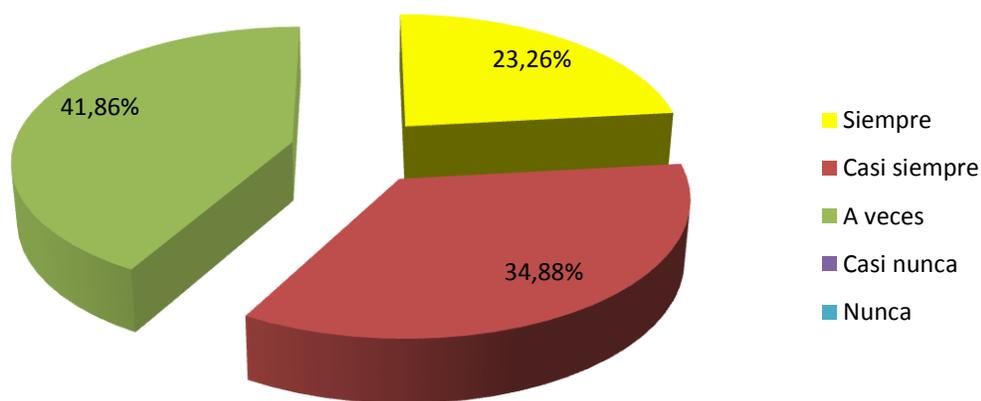
### Ítem 11.- Se realizan con periodicidad los registros contables

Cuadro 15  
Registros Contables

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Siempre	10	23,26%
Casi siempre	15	34,88%
A veces	18	41,86%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

Gráfico 11  
Registros Contables



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 15 (2017)

Análisis:

En relación a la afirmación de que se realizan con periodicidad los registros contables, los resultados obtenidos de los consultados indican que un 58,14% se enmarcan en la orientación de “**Casi siempre**” y “**Siempre**”, más sin embargo el restante 41,86% se identifican por la opción de “**A veces**”, este comportamiento en las respuestas refleja que no todas las operaciones son registradas al momento en que ocurren y por tanto esta situación debe ocasionar retraso en los registros contables. Es por ello que es importante que se garantice el oportuno registro de las transacciones contables para evitar que se olviden o que afecten los resultados financieros de las instituciones educativas.

Es conveniente destacar que la contabilidad en las organizaciones debe llevarse de modo que permita determinar si son adecuados los medios para asegurar el buen manejo de los fondos y bienes. Adicionalmente debe llevarse en forma que permita su comprobación por auditores externos, incluyendo todos los libros contables y los estados financieros.

En este contexto la contabilidad pública se circunscribe como el conjunto de procedimientos que permite el registro sistemático de operaciones financieras para promover el adecuado control de las organizaciones. Es por ello que la misma debe ser entendida como el instrumento indispensable de información permanente de orden y de previsión. En ese sentido los jefes de contabilidad de las Universidades Politécnicas participes en la investigación deben garantizar que se realicen con periodicidad los registros contables.

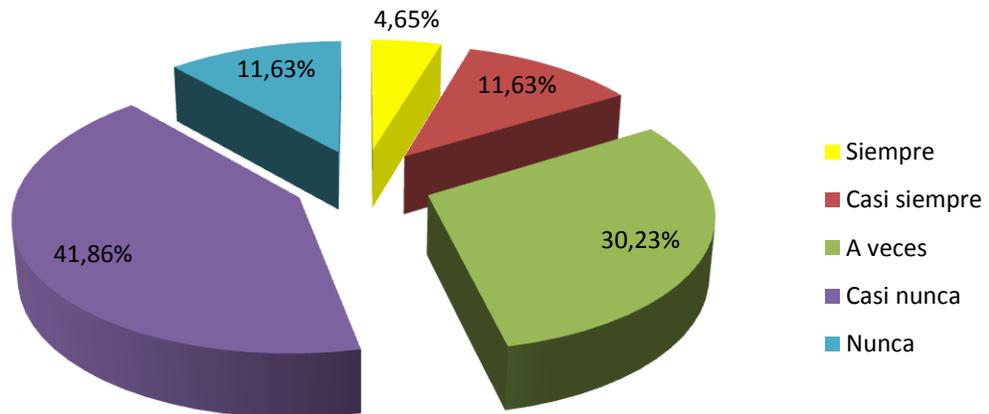
**Ítem 12.- La institución realiza planes de capacitación permanente a el personal de las áreas financiera y contable**

**Cuadro 16**  
Planes de Capacitación

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	2	4,65%
Casi siempre	5	11,63%
A veces	13	30,23%
Casi nunca	18	41,86%
Nunca	5	11,63%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 12**  
Planes de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 16 (2017)

Análisis:

Por medio del gráfico se puede analizar que el 53,49% de las personas encuestadas se definen por la postura de que “**Casi nunca**” y “**Nunca**” la institución realiza planes de capacitación permanente a el personal de las áreas financiera y contable, en vista de estos resultados, se evidencia la escasa formación técnica especializada que se le ofrecen a los trabajadores adscritos a éstas áreas. El talento humano es un activo importante en las organizaciones, es por eso que se le debe brindar la capacitación necesaria para el aprendizaje de técnicas, herramientas y destrezas que le permita el crecimiento profesional, propiciando la motivación de los empleados.

Para que los procesos financieros de las Universidades Territoriales se desarrollen eficientemente, es necesario que se capacite al personal permanentemente, lo cual a su vez se traduciría en una mejor prestación de servicio. En gran medida el éxito de una gestión se soporta en los niveles de formación de su talento humano, toda vez que éste representa el recurso de gran valía de las organizaciones, lo que permite fortalecer la ejecución de los procedimientos de trabajo alcanzado niveles altos de eficiencia.

La tendencia durante los últimos años en las instituciones se ha basado en invertir cada vez más recursos financieros en la formación de su personal a todos los niveles, dado a que la gerencia ha comprendido que para alcanzar los objetivos se requiere de un personal altamente capacitado lo que generaría beneficios tales como ventaja competitiva y calidad de trabajo.

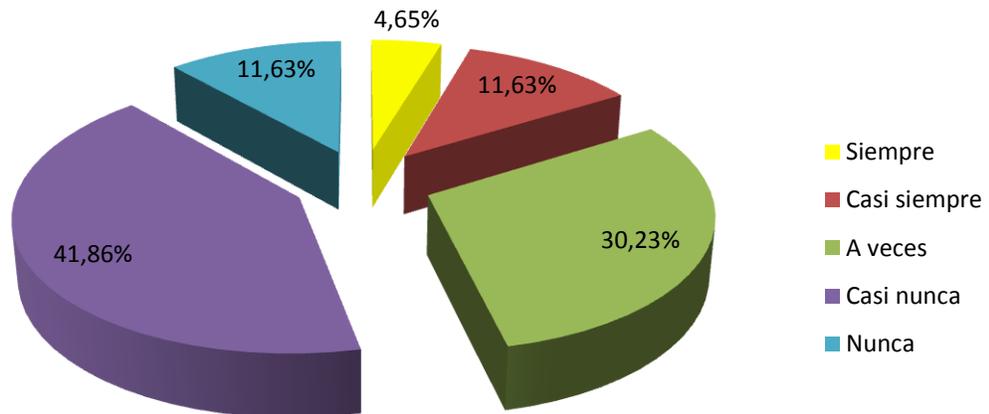
**Ítem 13.- La institución realiza planes de actualización permanente a el personal de las áreas financiera y contable**

**Cuadro 17**  
Planes de Actualización

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	2	4,65%
Casi siempre	5	11,63%
A veces	13	30,23%
Casi nunca	18	41,86%
Nunca	5	11,63%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 13**  
Planes de Actualización



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 17 (2017)

Análisis:

La información presentada a través de la gráfica permite conocer la opinión de los consultados referente al planteamiento de que la institución realiza planes de actualización permanente a el personal de las áreas financiera y contable, teniendo que un 53,49% de las personas se inclinan por las opciones **“Casi nunca”** y **“Nunca”**, este nivel de resultado igual al ítem anterior revela de la misma manera la debilidad que presentan las Universidades Territoriales objeto de investigación en cuanto a la escasa actualización que recibe el personal, relacionado con los nuevos tópicos legales y técnicos vinculados a los procesos administrativos y contables.

El plan de actualización del personal es la herramienta que permite a las instituciones desarrollar las competencias y habilidades de sus trabajadores propiciando un ambiente de trabajo enfocado en la búsqueda de la mejora continua, influyendo de manera positiva en los equipos de trabajo, en aspectos importantes tales como: Incremento de la calidad del trabajo, Satisfacción de los trabajadores, Alineación del personal con los objetivos de la entidad, Mayor capacidad de resolución de problemas, todo ello que contribuye en el mejoramiento del desempeño profesional de los trabajadores y por tanto de los beneficios para la organización.

La gerencia administrativa y el departamento de recursos humano de las Universidades Politécnicas deben trabajar en conjunto a los fines de llevar a cabo planes de capacitación y actualización de manera constante, en función de desarrollar las áreas estratégicas administrativas y contables.

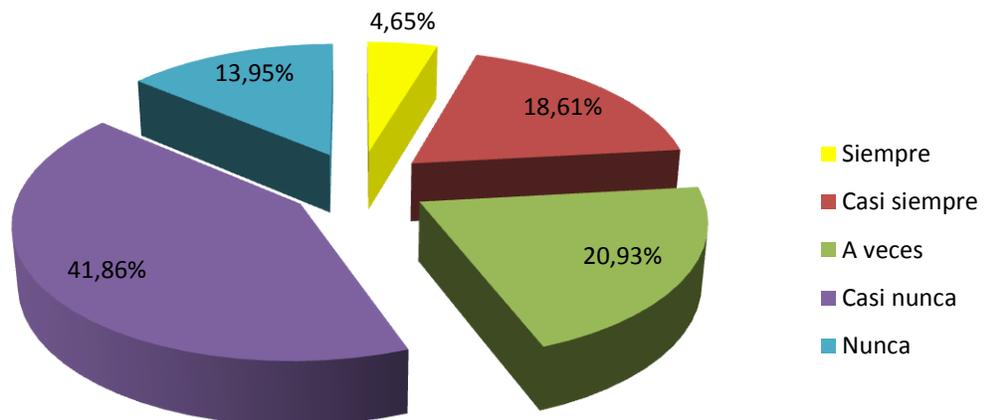
**Ítem 14.- La gerencia administrativa tiene como política inculcar la cultura organizacional de la institución**

**Cuadro 18**  
Cultura Organizacional

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	2	4,65%
Casi siempre	8	18,61%
A veces	9	20,93%
Casi nunca	18	41,86%
Nunca	6	13,95%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 14**  
Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 18 (2017)

## Análisis:

Considerando los porcentajes de respuestas en lo atinente a que la gerencia administrativa tiene como política inculcar la cultura organizacional de la institución, los resultados obtenidos muestran que el 55,81% de los encuestados consideran que “**Casi nunca**” y “**Nunca**” esta situación ocurre en las entidades educativas sujetas a la investigación, demostrando la poca cultura organizacional por parte de los trabajadores, orientada en la filosofía de la eficiencia y eficacia operativa. La gerencia no cuenta con herramientas o mecanismos que les permita inculcarle a su personal los valores, principios, misión y visión de la organización para la cual pertenecen.

En la medida que los trabajadores conozcan, entiendan y concienticen la cultura organizacional de sus Universidades Politécnicas, se asegurará el sentido de pertenencia y compromiso para con la institución, lo cual incidirá positivamente en el logro de sus objetivos estratégicos. Es preciso destacar que la eficiencia de una entidad también se ve influenciada por su cultura de trabajo, la cual tiene efectos en la manera en la que los trabajadores desempeñan sus funciones, toda vez que la cultura está asociada con el patrón de conducta y valores que tienen los miembros de la organización.

La gerencia administrativa debe realizar grandes esfuerzos en aplicar estrategias que promuevan la divulgación y aplicación de su cultura institucional que permitan inculcar en sus trabajadores los valores, principios, misión y visión de la entidad, a los fines de desarrollar una gestión financiera, contable eficiente.

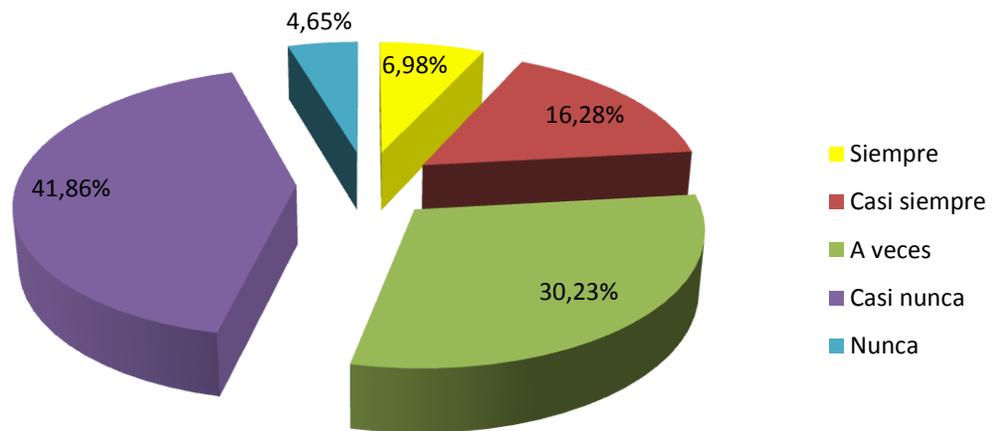
**Ítem 15.- Se cumple con los lapsos de entrega de información para las dependencias internas**

**Cuadro 19**  
Lapsos de Entrega de Información Dependencias Internas

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	3	6,98%
Casi siempre	7	16,28%
A veces	13	30,23%
Casi nunca	18	41,86%
Nunca	2	4,65%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 15**  
Lapsos de Entrega de Información Dependencias Internas



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 19 (2017)

Análisis:

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los integrantes de la muestra refleja que el 46,51% se orientan en la proposición de que **“Casi nunca”** y **“Nunca”** se cumple con los lapsos de entrega de información para las dependencias internas, y entorno a ello otro considerable número de personas representados con el 30,23% manifiestan que **“A veces”**, por lo tanto se denota como una debilidad para las Universidades Territoriales, el retraso en los tiempos de entrega de la información administrativa y contable a sus diferentes departamentos y jefaturas demostrando poca eficiencia en la ejecución de sus procesos, ocasionando a su vez retraso para las áreas receptoras de dicha información.

El éxito de una gestión depende entre otros aspectos de la fluidez y eficiencia con la que se manejan sus procesos, la oportunidad con la que se suministra la información a las distintas dependencias internas de la organización, es de vital importancia para la continuidad de sus procedimientos, permitiendo con ello llevar a cabo los trámites pertinentes para finalmente concluir con el resultado esperado.

En función a lo antes señalado, las áreas administrativas y contables de las casas de estudio previamente mencionadas no escapan del cumplimiento de esta premisa y por tanto deben hacer mayor hincapié en mejorar los tiempos de entrega de la información, que le permita darle mayor celeridad a los procedimientos, permitiendo iniciar otros procesos con suficiente tiempo, por parte de las dependencias receptoras (Clientes Internos).

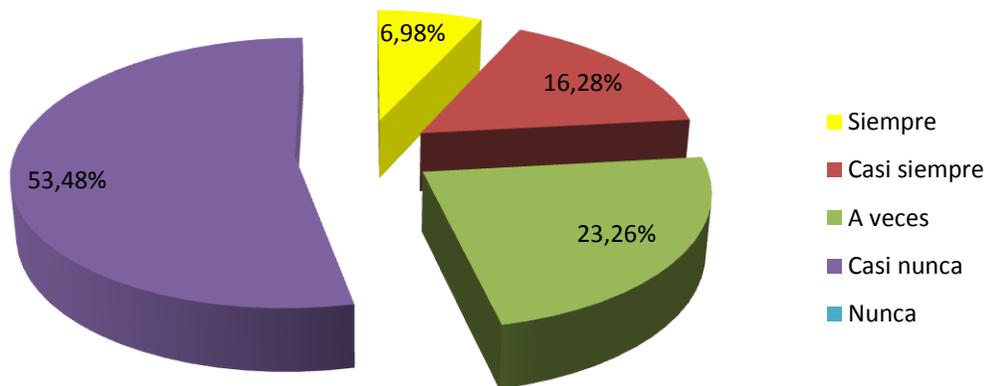
**Ítem 16.- Se cumple con los lapsos de entrega de información para los organismos externos**

**Cuadro 20**  
Lapsos de Entrega de Información Organismos Externos

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	3	6,98%
Casi siempre	7	16,28%
A veces	10	23,26%
Casi nunca	23	53,48%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 16**  
Lapsos de Entrega de Información Organismos Externos



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 20 (2017)

Análisis:

Al interpretar los datos suministrados por las personas encuestadas se revela que la mayoría representado por el 53,48% expresan que “**Casi nunca**” se cumple con los lapsos de entrega de información para los organismos externos, esta cifra corrobora la situación irregular de retraso en los tiempos de respuestas ya señalado en el análisis del ítem anterior, de la cual adolecen las Universidades en estudio, siendo que en este caso ha logrado trascender al ámbito externo.

Desde la perspectiva cliente del Cuadro de Mando Integral se consideran clientes externos para las Universidades los siguientes entes: Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria; Oficina Nacional de Presupuesto; Oficina Nacional de Contabilidad; Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria; Instituto Venezolano de los Seguros Sociales; Instituto de Previsión y Asistencia Social del personal del Ministerio de Educación; Banco Nacional de Vivienda y Hábitat, debido al control y relación con los procesos administrativos y contables de estas casas de estudios, por tanto la consignación tardía de la información puede ocasionar el riesgo de que sean sancionadas por éstos organismos.

El cumplimiento en la entrega de la información en los lapsos previstos e incluso la reducción de los mismos es sinónimo de Eficiencia, por lo que los departamentos de servicios administrativos, conjuntamente con la gerencia administrativa deben realizar grandes esfuerzos para mejorar los tiempos de respuestas tanto para los clientes internos como externos.

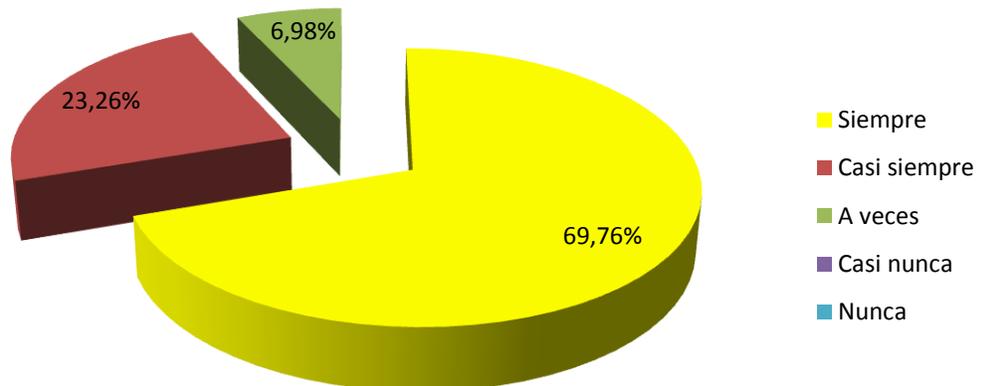
**Ítem 17.- El sistema de información que posee la institución permite confiabilidad de los procesos administrativos y contables**

**Cuadro 21**  
Confiabilidad del Sistema de Información

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	30	69,76%
Casi siempre	10	23,26%
A veces	3	6,98%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 17**  
Confiabilidad del Sistema de Información



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 21 (2017)

Análisis:

En base a los resultados recabados de la encuesta se muestra que el 93,02% de los consultados se identifican con la tendencia de que **“Siempre”** y **“Casi siempre”** el sistema de información que posee la institución permite confiabilidad de los procesos administrativos y contables, este nivel de respuesta deja claro la garantía que le proporciona el sistema de información de uso actual a los usuarios lo que representa un aspecto positivo para la gestión financiera de las entidades educativas a la luz de la veracidad y exactitud de la información.

Las Universidades Politécnicas de los estados Aragua y Miranda poseen un sistema de información integrado el cual se denomina Sistema Unificado de Gestión Administrativa Universitaria (SUGAU) avalado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria; que les permite asegurar los registros de los procesos administrativos y contables y resguardarlo en una base de datos segura a su vez de emitir información precisa y oportuna de la situación financiera generando la información pertinente para los análisis y la toma de decisiones.

Las instituciones tanto públicas y privadas en la actualidad están en la necesidad de implementar un sistema de información que le permita obtener información confiable y veraz en tiempo real, que le genere ventajas competitivas, mejoras en los procesos y una sólida plataforma tecnológica en aras de consolidar la gestión financiera y operativa, promoviendo el crecimiento institucional.

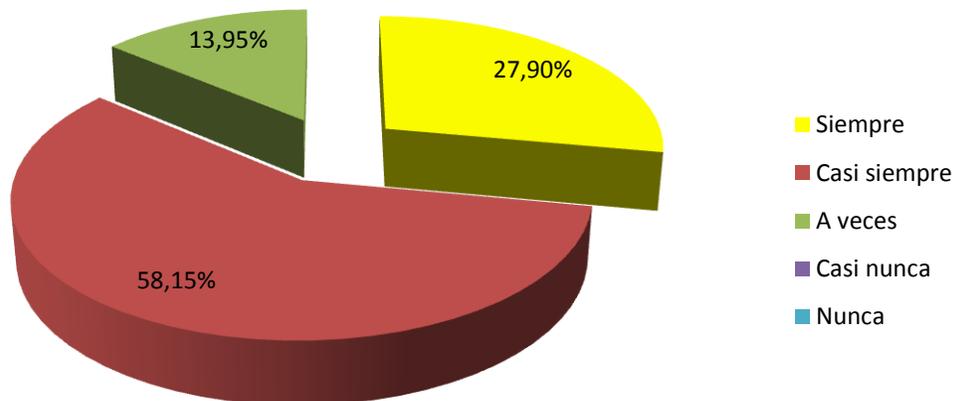
**Ítem 18.- La institución se ocupa de optimizar los sistemas tecnológicos para llevar a cabo el procesamiento de los registros contables y financieros**

**Cuadro 22**  
**Optimización del Sistema de Información**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	12	27,90%
Casi siempre	25	58,15%
A veces	6	13,95%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 18**  
**Optimización del Sistema de Información**



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 22 (2017)

Análisis:

El 86,05% de las personas encuestadas se inclinan en la tendencia de respuesta “**Casi siempre**” y “**Siempre**” en función a la afirmación de que la institución se ocupa de optimizar los sistemas tecnológicos para llevar a cabo el procesamiento de los registros contables y financieros, en este contexto y considerando la importancia de tener un sistema de información confiable y seguro ya mencionado anteriormente, las Universidades Territoriales realizan grandes esfuerzos por mantener optimizada su estructura tecnológica, para ello cuentan con un conjunto de profesionales que le brindan soporte técnico a los equipos de computación y a la plataforma informática.

Un factor determinante para el logro de este objetivo es el apoyo continuo de la alta gerencia en la asignación de los recursos financieros necesarios para las actualizaciones y puesta a punto de los sistemas informáticos. El uso de sistemas de información facilita el manejo de los datos para el logro de una mejor gestión, toda vez que en la actualidad cualquier tipo de organización, bien sea pública o privada, grande o pequeña, no concibe su funcionamiento sin el uso de los recursos informáticos, de allí la importancia de poseer y mantener los equipos y el software tecnológico en excelentes condiciones operativas.

Es preciso destacar que el uso de la Tecnología de Información y Comunicación (TIC) viene a ser una importante herramienta que contribuye a una mayor eficiencia gerencial, por lo tanto las instituciones deben contar con la infraestructura y el personal preparado para asumir los retos tecnológicos.

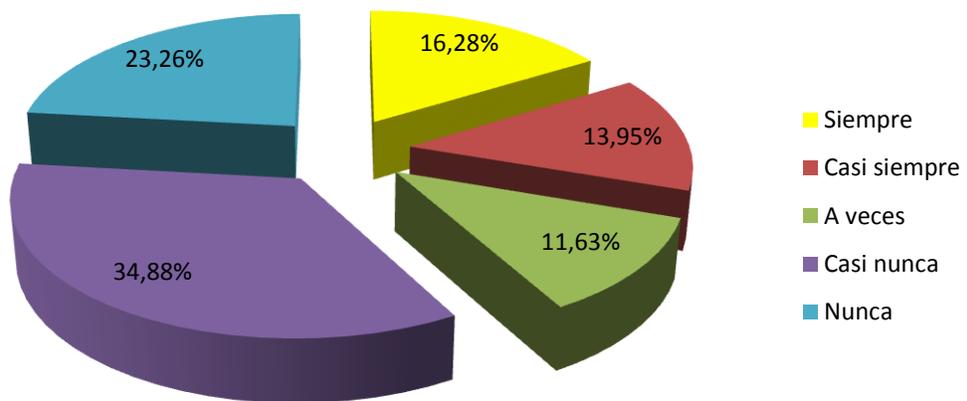
**Ítem 19.- Se llevan controles a través de indicadores de la gestión financiera y contable de la institución**

**Cuadro 23**  
Indicadores de Gestión

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	7	16,28%
Casi siempre	6	13,95%
A veces	5	11,63%
Casi nunca	15	34,88%
Nunca	10	23,26%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 19**  
Indicadores de Gestión



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 23 (2017)

Análisis:

En función a los resultados obtenidos se evidencia que el 58,14% de los integrantes de la muestra se inclinan por la posición de que “**Casi nunca**” y “**Nunca**” se llevan controles a través de indicadores de la gestión financiera y contable de la institución, esta situación denota en la gerencia la ausencia de un sistema de indicadores de gestión que le permita medir y controlar los procesos administrativos y contables.

Desde la perspectiva procesos internos del Balanced Scorecard se plantea que toda organización posee un conjunto de procesos los cuales requieren que sean evaluados permanentemente para la verificación del nivel de cumplimiento de los objetivos preestablecidos y la detección de errores de manera oportuna; en este contexto emerge el Cuadro de Mando Integral como la herramienta de medición y control de la gestión administrativa y contable idónea que se ajusta a las necesidades de la organización. Por ello es importante que la gerencia desarrolle indicadores de gestión que les permita evaluar los niveles de eficiencia de los procesos de la institución.

Con la implementación de un sistema de indicadores de gestión permitirá a las Universidades Politécnicas dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal que en su articulado plantea que “Cada entidad del sector público elaborará...indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno”.

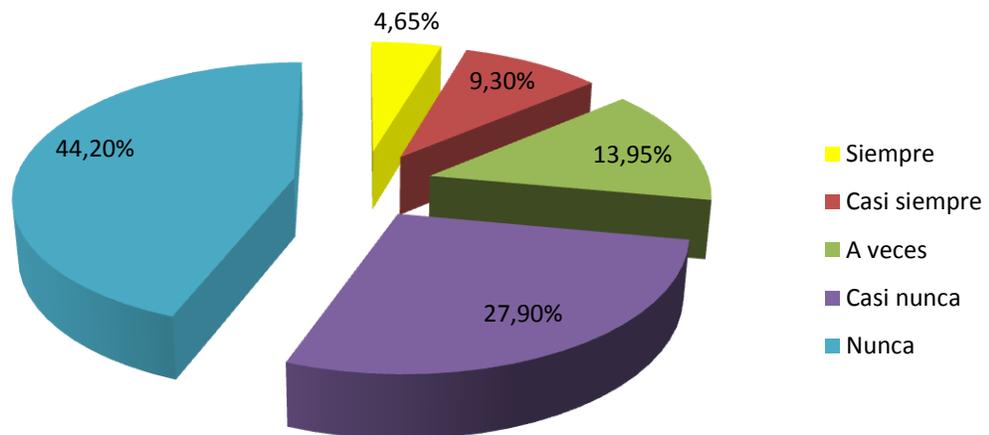
**Ítem 20.- La gerencia administrativa aplica un plan estratégico para la evaluación de las actividades**

**Cuadro 24**  
**Plan Estratégico**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	2	4,65%
Casi siempre	4	9,30%
A veces	6	13,95%
Casi nunca	12	27,90%
Nunca	19	44,20%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuestionario (2017)

**Gráfico 20**  
**Plan Estratégico**



Fuente: Elaboración Propia a partir del Cuadro 24 (2017)

Análisis:

Analizando los datos porcentuales presentados en el gráfico se percibe que la mayoría de los encuestados representados por el 72,10% de las personas manifiestan su opinión en la inclinación de que **“Nunca”** y **“Casi nunca”** la gerencia administrativa aplica un plan estratégico para la evaluación de las actividades, este nivel de respuesta refleja la deficiencia que poseen la Universidades Territoriales en las prácticas gerenciales, caracterizado por la carencia de aplicación de un plan estratégico para la evaluación y control de sus procedimientos.

La aplicación de un plan estratégico permitirá a éstas instituciones asegurar el acatamiento de la normativa legal establecida en el Decreto de Ley Orgánica de la Administración Pública que señala lo siguiente “El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos.... Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados”.

En la gerencia estratégica un factor clave lo constituye la definición de los objetivos estratégicos enmarcados en la visión y misión de la organización, llevándolo a cabo a través de un plan estratégico, en este contexto surge el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control estratégico que permite la traducción de la estrategia en objetivos puntuales y el control y mejoramiento de los principales indicadores de gestión.

**Cuadro 25**  
**Diagnóstico Situacional de la Gestión Financiero Contable de las**  
**Universidades Politécnicas Territoriales del Estado Aragua y Miranda**

- Inadecuada asignación de funciones en las áreas administrativas y contable
- Ausencia de aplicación de manuales de normas y procedimientos para los procesos administrativos y contables
- Aplicación de un sistema de control interno para los procesos administrativos y contables
- Estructura organizativa desactualizada
- Inexistencia del departamento de contabilidad
- Ausencia de análisis situacional (Interno – Externo) referente a los procesos administrativos y contables
- Aplicación de medidas de control extemporáneas
- Existencia de planificación de pagos
- Retardo en la entrega de pagos a proveedores, entes gubernamentales y en algunos casos a trabajadores y estudiantes
- Insuficiente asignación de recursos financieros por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología
- Presencia de errores en registros contables
- Carencia de análisis de los estados financieros y de las cuentas de mayor analítico
- Retraso en los registros contables
- Escasa formación y actualización técnica especializada al personal de las áreas administrativas y contables
- Poca cultura organizacional por parte de los trabajadores orientada en la filosofía de la eficiencia y eficacia operativa
- Retraso en los tiempos de entrega de información tanto para las

dependencias internas como para los organismos externos

- Uso de sistema de información integrado administrativo – contable, Sistema Unificado de Gestión Administrativa Universitaria (SUGAU)
- Ausencia de un sistema de indicadores de gestión que le permita medir los procesos
- Optimización permanente de la plataforma tecnológica
- Carencia de aplicación de un plan estratégico para la evaluación y control de las actividades financieras y contables.

Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **SECCIÓN V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación**

Las Universidades Politécnicas Territoriales, constituyen unas entidades de carácter público perteneciente al sector educativo nacional las cuales se encuentran ubicadas en sus diferentes núcleos a lo largo de todo el país; siendo su actividad principal la prestación de servicios de educación superior a todos los jóvenes del país, ofreciéndole opciones en sus diferentes oportunidades de estudio representando una de las instituciones que le brindan a los estudiantes educación universitaria de calidad. Con base a los resultados del diagnóstico realizado a las Universidades Politécnicas de los estados Aragua y Miranda se plantea la presente propuesta.

En virtud de solucionar la problemática antes señalada, se estructuró la propuesta de la elaboración de Estrategias de Gestión Administrativas y Contables bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la optimización de los procesos antes referidos de las instituciones casos de estudio, en la búsqueda de mejorar la situación irregular existente, esta propuesta contempla el diseño del mapa estratégico así como una serie indicadores de gestión basados en las actividades del área en estudio, los responsables de la ejecución y los recursos necesarios para el desarrollo de la misma, todo ello con la finalidad de optimizar y llevar a cabo una buena administración de la organización y sirva como herramienta estratégica para el resto de las Universidades Politécnicas Territoriales.

## **Justificación**

Luego de identificar las debilidades que existen en la gestión administrativa y contable, la propuesta que se plantea, justifica su implementación en las Universidades Politécnicas Territoriales de manera plena, ya que proporcionará una serie de importantes beneficios a las referidas entidades, generando alternativas y lineamientos administrativos orientados a dar el uso al Cuadro de Mando Integral, lo que permitirá incrementar la eficacia y eficiencia de las operaciones y alcanzar las metas establecidas, con lo cual se pretende liderizar un enfoque gerencial estratégico en las áreas administrativa y contable en las instituciones educativas públicas. De la misma manera, este Cuadro de Mando permitirá la adecuada ejecución y control de las tareas establecidas para cada actividad.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral representa una herramienta de gran utilidad para las Universidades objeto de estudio, debido a que permitirá establecer la cultura de trabajo enmarcada en la Gerencia Estratégica, sustentada en los objetivos estratégicos de los procesos administrativos y contable, así como de los indicadores de gestión, lo que facilita el control y medición de las actividades y la posterior toma de decisiones.

Del mismo modo la puesta en práctica del Cuadro de Mando Integral es de significativa importancia ya que contribuirá a la optimización de la gestión administrativa – contable, mediante el manejo eficiente de las transacciones, generando información financiera clara, precisa y oportuna tanto para los clientes internos (Consejo Directivo; Rectorado; Responsable del Área

Administrativa; Auditoría Interna; Departamentos y Jefaturas) como para los clientes externos (Entes Gubernamentales), así mismo permitirá asegurar el cumplimiento de la normativa legal y contable vigente.

Con el Cuadro de Mando Integral en los procesos, se logran realizar avances dentro de la organización en cuanto a su desarrollo y productividad, aplicando herramientas para realizar correcciones o cambios en los procesos que inicialmente habían sido establecidos. El aprovechamiento de este recurso como lo es la presente propuesta, fortalece el rumbo de las acciones que están siendo implementadas en las Universidades Politécnicas Territoriales, permitiendo así garantizar que los errores no se repitan y logrando de este modo una estabilidad y equilibrio dentro de la organización, orientando sus metas hacia el liderazgo y el incremento de la calidad de servicio.

## **Fundamentación**

La propuesta desarrollada en el presente estudio, está basada en el marco conceptual y jurídico relacionado con la temática del Cuadro de Mando Integral y de la Gestión Administrativa – Contable para las entidades del sector público, reflejado en la Sección II de la presente investigación. Es importante destacar que el estudio documental efectuado a las teorías de diversos autores especialistas en materia de la Gerencia Estratégica, permitió al investigador obtener información pertinente para la estructuración de la propuesta, siendo el Cuadro de Mando Integral la herramienta estratégica abordada específicamente.

Por otro lado es preciso señalar que la propuesta se fundamentó en los resultados obtenidos mediante el instrumento de recolección de datos aplicado en las Universidades Politécnicas de los estados Aragua y Miranda, el cual permitió obtener el análisis situacional de la Gestión Financiera y Contable de dichas instituciones y con base a ese diagnóstico se diseñó el Cuadro de Mando Integral planteado.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

Establecer estrategias de gestión administrativa y contable bajo el Cuadro de Mando Integral en las Universidades Politécnicas Territoriales de Aragua y Miranda.

### ***Objetivos Específicos***

- Definir los objetivos estratégicos en el área administrativa y contable de las Universidades Politécnicas Territoriales.
  
- Diseñar el mapa estratégico del Departamento de Servicios Administrativos.
  
- Desarrollar el Cuadro de Mando Integral por cada objetivo.

## **Estructura de la Propuesta**

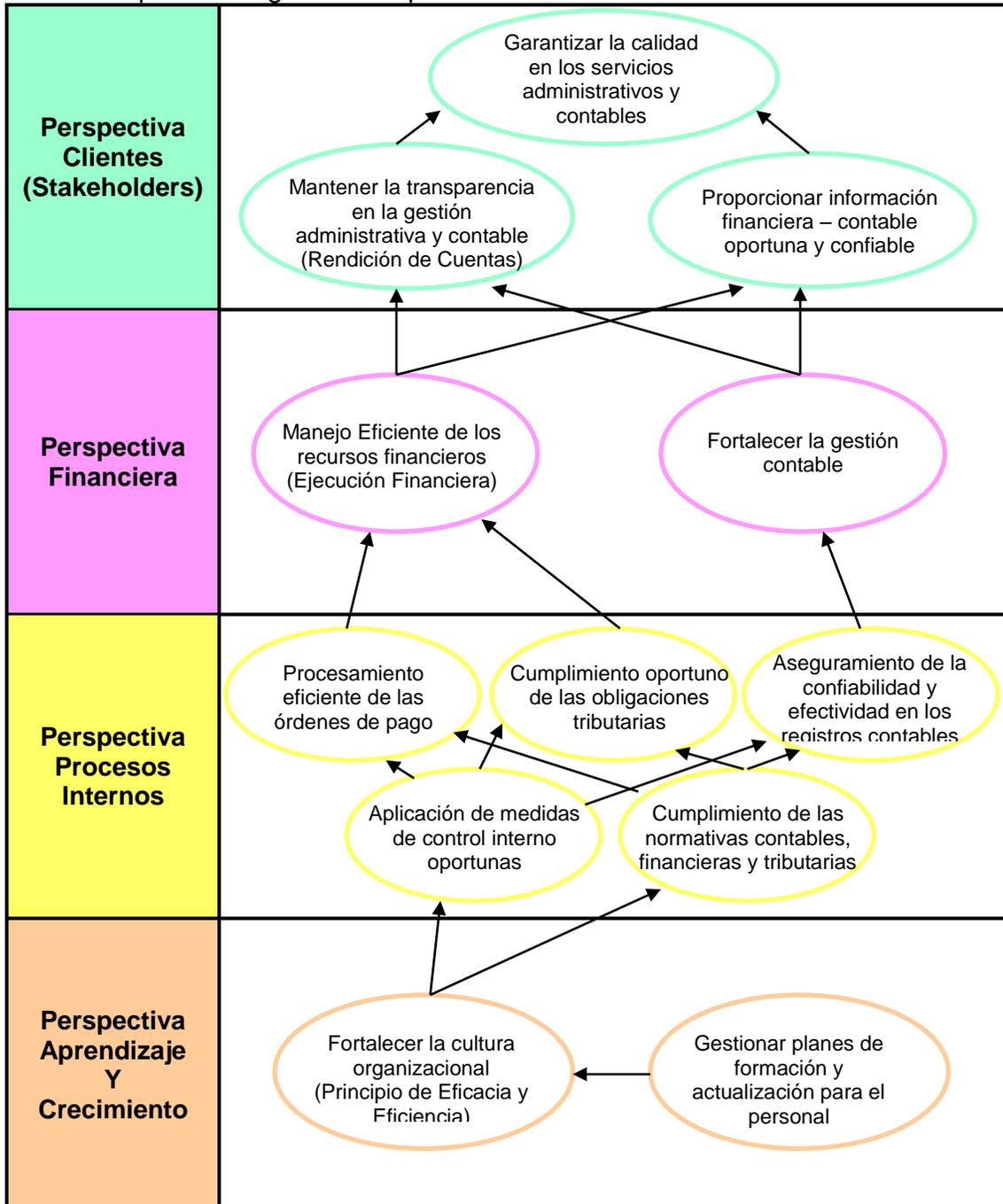
La estructura de la presente propuesta está orientada en la elaboración del Mapa Estratégico para el Departamento de Servicios Administrativos de las Universidades Politécnicas de Aragua y Miranda, en el cual se establecen los objetivos estratégicos de los procesos administrativos y contables, vinculados a través de la relación causa – efecto enmarcados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral planteadas por los autores Kaplan y Norton, considerando a su vez el enfoque de los Stakeholders (Clientes o Usuarios) aplicable para entidades públicas propuestos por los autores Bastidas y Ripoll.

Dentro de este mismo ámbito, también se propone el Cuadro de Mando Integral en el cual se plantean una serie de indicadores de gestión que han sido diseñados en función a los objetivos previamente definidos y que son necesarios para lograr medir los procesos administrativos y contables.

En base a lo antes señalado la aplicación de estas herramientas en la gestión financiera y contable de las Universidades ya mencionadas permiten a la gerencia administrativa tener un conocimiento amplio acerca del desarrollo de los factores claves de éxito, necesarios para el buen funcionamiento operativo y alcance de los objetivos institucionales.

A continuación se presenta el Mapa Estratégico de la gestión administrativa y contable diseñado para el Departamento de los Servicios Administrativos de las Universidades Politécnicas (Ver Figura 4).

Figura 4  
 Mapa Estratégico del Departamento de Servicios Administrativos



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Seguidamente se muestra el Cuadro de Mando Integral (Ver cuadro 26) en el cual se plantean los indicadores financieros y no financieros relacionados con los objetivos del Mapa Estratégico, resaltando así su carácter integral.

Cuadro 26  
Cuadro de Mando Integral del Departamento de Servicios Administrativos

Objetivos Estratégicos	Objetivos del Indicador	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Perspectiva Clientes (Stakeholders)</b>				
Garantizar la calidad en los servicios administrativos y contables	Cumplir con las especificaciones requeridas por los usuarios	$\frac{\text{Especificaciones cumplidas}}{\text{Especificaciones a cumplir}} \times 100$	100% Cumplimiento	Seguimiento en los procesos para asegurar el efectivo cumplimiento de los servicios
Mantener la transparencia en la gestión administrativa - contable (Rendición de Cuentas)	Cumplir con el proceso de rendición de cuentas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de informes de gestión consignados}}{\text{N}^\circ \text{ de informes de gestión programados}} \times 100$	100% Rendición de cuentas	Crear un equipo de trabajo para elaboración del informe de gestión y agilización del proceso de rendición de cuentas
Proporcionar información financiera - contable oportuna y confiable	Responder oportunamente a las solicitudes de los usuarios	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de entregas realizadas Dentro del tiempo previsto}}{\text{N}^\circ \text{ de entregas realizadas}} \times 100$	100% Entregas oportunas	Monitoreo efectivo en el cumplimiento de los lapsos de entrega de pagos, reportes, estados financieros, análisis de cuentas
	Garantizar la confiabilidad de la información entregada	Nº de Devoluciones	0 (cero) Devoluciones	Revisión y certificación de la validez de la información antes de ser emitida

Cuadro 26 (Cont.)

Objetivos Estratégicos	Objetivos del Indicador	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Perspectiva Financiera</b>				
Manejo eficiente de los recursos financieros (Ejecución Financiera)	Control de la ejecución financiera	$\frac{\text{Flujo de caja ejecutado}}{\text{Flujo de caja proyectado}} \times 100$	100% Ejecución	Evaluación permanente de los ingresos y gastos con respecto al Presupuesto y al Plan Operativo Anual (POA)
	Control del movimiento bancario (Disponibilidad Financiera)	N° de Verificaciones Bancarias Efectuadas	1 (una) Verificación Semanal	Elaboración de reporte semanal de la Disponibilidad Financiera en las entidades bancarias
Fortalecer la gestión contable	Optimizar los procedimientos en la preparación de la información contable	$\frac{\text{Estados financieros emitidos}}{\text{Estados financieros programados}} \times 100$	100% Cumplimiento	Establecer un plan de trabajo con nuevos objetivos orientados en mejorar las prácticas contables
	Promover el análisis de los estados financieros	$\frac{\text{N° de informes de análisis elaborados}}{\text{N° de informes de análisis programados}} \times 100$	100% Cumplimiento	
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>				
Procesamiento eficiente de las órdenes de pago	Agilizar el trámite en el procesamiento de las órdenes de pago	$\frac{\text{N° de órdenes de pago efectivas procesadas}}{\text{N° de pagos programados}} \times 100$	100% Cumplimiento	Verificar el cumplimiento real de la planificación de pagos. Proveedores, trabajadores, sindicatos, estudiantes, impuestos y contribuciones parafiscales

Cuadro 26 (Cont.)

Objetivos Estratégicos	Objetivos del Indicador	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>				
Cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias	Mejorar la efectividad del cumplimiento de los deberes formales	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de declaraciones procesadas en el lapso legal establecido}}{\text{N}^\circ \text{ de declaraciones planificadas}} \times 100$	100% Cumplimiento	Establecer la planificación fiscal como mecanismo de control para el efectivo cumplimiento de los tributos (Retenciones IVA-ISLR)
Aseguramiento de la confiabilidad y efectividad en los registros contables	Minimizar el número de errores en los registros contables	Nº de Errores en Registros Contables	0 (cero) Errores	Supervisión del proceso contable
	Mejorar la periodicidad de los registros contables	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de transacciones Contabilizadas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Transacciones}} \times 100$	100% Transacciones Registradas	
Aplicación de medidas de control interno oportunas	Mejorar la eficiencia del sistema de control interno	Nº de medidas preventivas aplicadas	100% Cumplimiento	Establecer la mejora continua de los procesos administrativos y contables
Cumplimiento de las normativas contables, financieras y tributarias	Asegurar la aplicabilidad del ordenamiento jurídico vigente	Nº de normativas aplicables	100% Cumplimiento	Revisión y estudio permanente del marco normativo aplicable a los procesos financiero y contable de las Universidades Públicas

Cuadro 26 (Cont.)

Objetivos Estratégicos	Objetivos del Indicador	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>				
Fortalecer la cultura organizacional	Promover los valores y principios enmarcados en la eficiencia y eficacia operativa, el compromiso y sentido de pertenencia	N° de trabajadores comprometidos	Mayor al 90%	Gestionar con el Departamento de Recursos Humanos cursos y talleres
Gestionar planes de formación y actualización para el personal	Desarrollar conocimientos y habilidades en los trabajadores referente a los procesos administrativos y contables	<u>N° de cursos realizados</u> x 100 N° de cursos planificados	100% Cumplimiento	Planificar con el Departamento de Recursos Humanos cursos y talleres formación y actualización técnica especializada
		N° de trabajadores <u>formados</u> x 100 N° Total de trabajadores del Dpto Servicios Administrativos	100% Trabajadores Formados	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Cuadro 27  
Sistema de Alerta del Cuadro de Mando Integral

Rango Permissible	<b>Zona Verde:</b> menor o igual al 10% respecto de la meta
	<b>Zona Amarilla:</b> entre el 11 y 20% por debajo de la meta. Rango de alerta temprana. Requiere de acciones preventivas.
Rango no Permissible	<b>Zona Roja:</b> más del 20% por debajo de la meta. Amerita acciones correctivas.

Fuente: Elaboración Propia (2017)

El objetivo primordial del Cuadro de Mando Integral es acompañar los procesos y medir sus resultados en función de las metas fijadas al inicio de los mismos. En la confección del Mapa Estratégico es aconsejable que participe todo el equipo de dirección, a fin de generar consenso en torno a la estrategia y compromiso de todos en su ejecución.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un proceso retroalimentación (Feedback) que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

En función de lo antes argumentado se propone a la gerencia administrativa de las Universidades Politécnicas objeto de estudio, crear un comité de gestión financiero – contable, integrado por el jefe del departamento de servicios administrativos, unidad de finanzas, responsable del área contable, unidad de ejecución presupuestaria, con la finalidad de diseñar planes estratégicos, evaluación y control de los indicadores de gestión, rediseño de las metas y estrategias (Mejora Continua), de igual manera es fundamental promover la formación de los miembros del comité en la temática del Cuadro de Mando Integral, para garantizar el éxito y la continuidad de la propuesta.

## **SECCIÓN VI**

### **RECOMENDACIONES**

Luego de llevado a cabo este valioso trabajo de investigación y en perfecta sintonía con los hallazgos obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, se pudo conocer las debilidades que presentan las Universidades Politécnicas de Aragua y Miranda en sus dependencias de Servicios Administrativos, para lo cual el autor se dispone a plantear una serie de recomendaciones como aportes importantes para el fortalecimiento de la Gestión Administrativa y Contable de estas entidades educativas, que a continuación se detallan:

Implementar la propuesta del Cuadro de Mando Integral y del Mapa Estratégico, previa aprobación del Consejo Directivo, las cuales representan una base fundamental para el establecimiento de un Sistema de Gestión Estratégico.

Establecer el enfoque de la Gerencia Estratégica como filosofía de trabajo organizacional.

Gestionar planes de formación referentes a la temática del Cuadro de Mando Integral y Gerencia Estratégica para el personal adscrito a las áreas administrativas y contables para lograr mejorar el desempeño de sus funciones y garantizar el buen desarrollo y continuidad de la propuesta.

Conformar el comité de gestión financiero – contable para el seguimiento y evaluación de la propuesta a fin de asegurar su óptimo desarrollo y sostenimiento, considerando la mejora continua de los procesos.

Diseñar una nueva estructura organizativa actualizada, cónsona con las necesidades operativas de las Universidades Politécnicas que incluya el Departamento de Contabilidad. Es preciso destacar que la misma debe ser aprobada en primera instancia por el Consejo Directivo y posteriormente por el Ministerio de Educación Universitaria (MPPEUCT)

Elaborar los Manuales de Normas y Procedimientos de los procesos administrativos y contables para garantizar la documentación de los trámites y el cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente, los mismos deben ser aprobados por el Consejo Directivo para su aplicación.

Canalizar nuevas fuentes de financiamiento en entes públicos y privados (Proyectos Científico – Tecnológico LOCTI) para el apalancamiento financiero de la gestión operativa de estas casas de estudio.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración**. 3ra. Ed. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M (2008). **Como se elabora un proyecto de investigación**. Caracas. Editorial Venezuela.
- Bastidas, E y Moreno, Z (2007). “**El Cuadro de Mando Integral en la gestión de las organizaciones del sector público. Caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado**”. Disponible en: [http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista18/01\\_bastidas\\_moreno.pdf](http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista18/01_bastidas_moreno.pdf). Consultado (09-11-2015).
- Bastidas, E y Ripoll, V (2003). “**Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público**”. Disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium.pdf>. Consultado (09-11-2015)
- Batista, J y Rodríguez, R (2004). “**Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público**”. Disponible en: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/ric6/Nº4/joaobatista.pdf>. Consultado (09-11-2015).
- Bautista, M. (2009) **Manual de Metodología de la Investigación**. (3era. Edición), Caracas. Talitip.SRL.
- Beltrán, J. (1999) **Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad**. Primera Edición. Editorial 3R Editores. Santafé de Bogotá – D.C. Colombia.
- Bernal, A. (2006) **Metodología de la Investigación**. (2da. ED), Caracas Venezuela.
- Casal, R y Vilorio, N (2007). **La Ciencia Contable, su historia, filosofía, evolución y su producto**. Revista Actualidad Contable FACES, año 10, N°15 Julio – Diciembre 2007, Universidad de los Andes. (Páginas 19 – 28). Artículo de Investigación.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (**Gaceta Oficial N° 5.453, Extraordinario 24 de Marzo de 2000**)

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. (**Decreto N° 1.401, Gaceta Oficial N° 6.154 Extraordinario 13/11/2014**). Disponible en: <http://www.cgev.ve/normativas/6LOAFSP.pdf>. Consultado (13-04-2016).

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública. (**Decreto N° 6.217, Gaceta Oficial N° 5.890 Extraordinario 31/07/2008**).

Doyle, A (2008). “**Cuadro de Mando Integral en la Gestión Pública. Algunas consideraciones para su implementación**”. Disponible en: [http://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/03/Doyle\\_Alicia.pdf](http://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/03/Doyle_Alicia.pdf). Consultado (09-11-2015). Artículo de Investigación, Subsecretaría de la Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires. Argentina 2008.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2006).**Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill. México- D. F.

Hurtado, J (2005). **Metodología de la Investigación**. Caracas. Editorial Panapo.

Infante, J (2015). **Control Contable y Administrativo del Inventario con el uso del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en las Alcaldías del estado Aragua. Caso Eje Este: Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar**. Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de magister en ciencias contables.

Kadi, O y Escola, M (2012). “**Pensamiento estratégico para la gestión pública: Una confluencia sobre la planificación, organización, dirección y control**”. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php>. Consultado (16-12-2015).

- Kaplan, R y Norton, D (2001). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia.** Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (**Gaceta Oficial N°6.013, Extraordinario del 23 de Diciembre 2010**)
- Makón, M (2000). “**El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional**”. Disponible en: [http://www.iec-peru.org/pdf/gestión\\_pública/administración\\_pública.pdf](http://www.iec-peru.org/pdf/gestión_pública/administración_pública.pdf). Consultado (16-12-2015).
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2009). **Misión Alma Mater. Educación Universitaria Bolivariana y Socialista.** Imprenta Nacional y Gaceta Oficial. Caracas. Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (2016). “**Instituciones de Educación Universitaria**”. Disponible en: <http://www.mppeuct.gob.ve/ministerio/ieu>. Consultado (20-02-2016)
- Parella, S y Martins, F (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** 3era Edición. Caracas. Fedupel.
- Peraza, A (2014). **Gerenciamiento y Gobernabilidad Local. Un modelo de gestión basado en el gobierno electrónico y la responsabilidad social.** Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales.
- Pinto, E (2014). **Propuesta de Lineamientos de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, orientado al mejoramiento continuo de los Procesos Internos. Caso: Pequeñas empresas del Municipio Valencia.** Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas.
- Revilla, A (2012). **Estrategia de Cuadro de Mando Integral en el marco de la Calidad de Servicio de las PYMES. Caso: Metalmecánica**

**Romero, c.a.** Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración.

Sabino, A (2006). **Metodología de la Investigación**. Caracas. Editorial Panapo.

Sabino, C(2002).**El Proceso de Investigación**. Editorial Lumen – Humanitas. Buenos Aires –Argentina

Sequera, F (2011). **Análisis de los factores determinantes en la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión, en la Dirección de Rentas Municipal de las Alcaldías de la Zona Metropolitana del estado Yaracuy**. Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, para optar al título de Magister en Contaduría.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. 3era Edición. Editorial Limusa S.A. México- D. F.

Tribunal Supremo de Justicia (2016). **“Gacetas Oficiales creación de las Universidades Politécnicas Territoriales”**. Disponible en: <http://www.tsj.gob.ve>. Consultado (20-02-2016).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003) **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. FEDUPEL. Caracas. Venezuela.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



El propósito del presente instrumento es obtener información que permita desarrollar el trabajo de grado titulado:

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) EN LAS UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS TERRITORIALES.  
CASO: ESTADOS ARAGUA - MIRANDA**

Es importante señalar que toda la información que se obtenga a través de la aplicación del presente instrumento es anónima y su uso es estrictamente académico.

**INSTRUCCIONES:**

- 1) Lea cuidadosamente el instrumento antes de contestarlo.
- 2) Conteste cada uno de los ítems con la mayor objetividad posible.
- 3) Se le agradece responder todos y cada uno de los ítems.
- 4) Marque con una equis (x) una de las siguientes alternativas:

Siempre	<b>(S)</b>
Casi siempre	<b>(CS)</b>
A veces	<b>(AV)</b>
Casi Nunca	<b>(CN)</b>
Nunca	<b>(N)</b>

- 5) De existir alguna duda, consulte al encuestador

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

### CUESTIONARIO

Nº	ÍTEMS	Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (AV)	Casi nunca (CN)	Nunca (N)
1	La gerencia administrativa realiza verificaciones de las descripciones de los cargos adscritos al área administrativa y contable					
2	Las funciones se desempeñan de acuerdo a lo establecido en los manuales descriptivos de cargos					
3	La institución realiza la documentación de las normativas y procedimientos relacionadas con los procesos contables y administrativos mediante manuales					
4	La directiva realiza actualizaciones a la estructura organizativa ajustándola a las necesidades operativas institucional					
5	La gerencia realiza un análisis interno de la institución para definir las estrategias financieras					
6	La gerencia realiza un análisis externo de la institución para definir las estrategias financieras					
7	La gerencia administrativa establece medidas de control oportunas en los procesos contables y administrativos orientadas a minimizar errores y riesgos					
8	Se establecen políticas de control interno para las áreas administrativas y contables					

<b>Nº</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>Siempre (S)</b>	<b>Casi siempre (CS)</b>	<b>A veces (AV)</b>	<b>Casi nunca (CN)</b>	<b>Nunca (N)</b>
9	De los recursos financieros recibidos en la institución se prevee realizar los pagos a través de cronograma de desembolsos					
10	Se realizan los análisis de cuentas que permitan tomar las decisiones correctivas pertinentes					
11	Se realizan con periodicidad los registros contables					
12	La institución realiza planes de capacitación permanente a el personal de las áreas financiera y contable					
13	La institución realiza planes de actualización permanente a el personal de las áreas financiera y contable					
14	La gerencia administrativa tiene como política inculcar la cultura organizacional de la institución					
15	Se cumple con los lapsos de entrega de información para las dependencias internas					
16	Se cumple con los lapsos de entrega de información para los organismos externos					
17	El sistema de información que posee la institución permite confiabilidad de los procesos administrativos y contables					
18	La institución se ocupa de optimizar los sistemas tecnológicos para llevar a cabo el procesamiento de los registros contables y financieros					

<b>Nº</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>Siempre (S)</b>	<b>Casi siempre (CS)</b>	<b>A veces (AV)</b>	<b>Casi nunca (CN)</b>	<b>Nunca (N)</b>
19	Se llevan controles a través de indicadores de la gestión financiera y contable de la institución					
20	La gerencia administrativa aplica un plan estratégico para la evaluación de las actividades					

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



### CONSTANCIA

Yo, \_\_\_\_\_, venezolano(a), titular de la C.I. N°: \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_; por medio de la presente constancia, doy validez al instrumento presentado para mi revisión por el Lcdo Arris Tua; el cual cumple con los requisitos exigidos para la investigación titulada: **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) EN LAS UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS TERRITORIALES. CASO: ARAGUA - MIRANDA**, por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En La Victoria, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA



### SOLICITUD DE VALIDACIÓN

Estimado (a) Profesor (a), reciba usted un cordial saludo. La presente tiene por finalidad solicitar su valiosa colaboración para que como experto, evalúe las preguntas del instrumento de recolección de datos (cuestionario), el cual será utilizado para la obtención de información referida a un trabajo de investigación que se está desarrollando en la Universidad de Carabobo titulado: **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y CONTABLE BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) EN LAS UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS TERRITORIALES. CASO: ARAGUA – MIRANDA.** La información obtenida con la aplicación de dicho instrumento será de carácter confidencial, utilizada con fines investigativos, por lo que solicito que lo evalúe emitiendo su opinión y aprobación de acuerdo con su conocimiento y experiencia profesional.

De antemano le expreso mi agradecimiento por su atención, apoyo y valiosa colaboración prestada para la validación de dicho instrumento.

Atentamente,  
**LCDO. ARRIS TUA**

**FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>Nº</b>	<b>RELEVANCIA O CONGRUENCIA</b>	<b>CLARIDAD EN LA REDACCIÓN</b>	<b>TENDENCIOSIDAD EN LA FORMULACIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
<b>TOTAL GENERAL</b>				

**Escala de Ponderación**

<b>Descripción de la Escala</b>	<b>Valor Asignado</b>
Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1