



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**



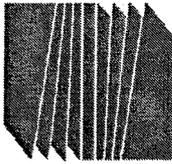
**Subdirección de Investigación y Postgrado
Programa de Maestría en Educación, Mención Gerencia Educacional**

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN
DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) COMO UNA
HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE CONTROL DE GESTIÓN, EN LA
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO DEL COLEGIO
UNIVERSITARIO “FRANCISCO DE MIRANDA”**

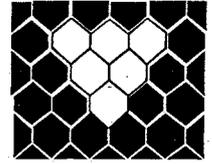
(Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister
en Educación Mención Gerencia Educacional)

**Autor: Lic. Erick Herbas
Crespo**

Tutor: Dr. Argenis Perdomo



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL**

MGE-230415-1

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

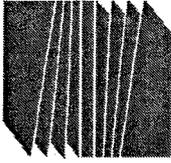
Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por el ciudadano: **ERICK HERBAS CRESPO**, titular de la cédula de identidad N° **12.385.989**, bajo el título: **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DEL "CUADRO DE MANDO INTEGRAL", COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE CONTROL DE GESTIÓN, EN LA DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO DEL COLEGIO UNIVERSITARIO "FRANCISCO DE MIRANDA"**, para optar al título de Magíster en Educación Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2-A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

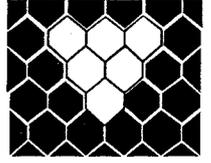
El mismo se considera **APROBADO** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

1.- La investigación se considera un aporte valioso a la construcción del conocimiento científico y al Programa de Maestría en Gerencia Educacional, porque presenta consistencia teórica y metodológica que se adecuan a las exigencias de la Universidad.





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL

2/2

MGE-230415-1

En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los **veintitres días del mes de abril de dos mil quince**, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que el **Dr. Argenis Perdomo**, Tutor del trabajo **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DEL "CUADRO DE MANDO INTEGRAL", COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE CONTROL DE GESTIÓN, EN LA DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO DEL COLEGIO UNIVERSITARIO "FRANCISCO DE MIRANDA"**, actuó como **Coordinador del Jurado examinador**.

DR. FELIX PIÑERUA MONASTERIO
C.I. 4.501.671
Jurado Principal

MSC. VÍCTOR BELISARIO
C.I: 13.466.623
Jurado Principal



DR. ARGENIS PERDOMO
C.I. 6.136.299
Coordinador
Tutor

DEDICATORIA

A Erick Alexander Herbas Valdivieso y María Isabel Valdivieso, quienes me acompañarán por siempre.

A Hilda Carmela Crespo y Juan Francisco Boss Cardenas, gracias.

A Ingrid Asdrid Herbas Crespo y Alejandro Florencio Mercado, gracias por existir

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
ACTA DE EVALUACION DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	v
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
RESÚMEN.	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema.....	5

Interrogantes de la investigación.....	5
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación de la Investigación.....	5
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
Antecedentes relacionados con la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	13
Procesos Administrativos.....	13
Previsión o Planeación.....	14
Planificación Estratégica – Estrategia.....	16
Organización.....	19
Dirección.....	20
Control.....	20
Gestión.....	22
Evolución del control de gestión económico y control integrado de gestión	24
Sistema de Control Interno y de Gestión.....	25
Eficiencia – Eficacia.....	29
Objetivos.....	30
Análisis FODA.....	31
Procesos.....	34
<i>Balanced Scorecard</i> como herramienta estratégica de control de gestión....	35

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	38
Perspectiva Financiera.....	38
Perspectiva Cliente.....	38
Perspectiva Procesos Internos.....	39
Perspectiva Formación y Crecimiento.....	39
El Cuadro de Mando Integral como Estrategia de control de Gestión.....	39
Gestión.....	38
Contexto Institucional del CUFM.....	41
Reseña Histórica.....	41
Dirección.....	41
Misión.....	41
Misión Institucional.....	41
Visión.....	43
Visión Institucional.....	44
Valores.....	44
Objetivos Institucionales.....	45
Carreras que ofrecen en Pregrado y en Postgrado.....	45
Bases Legales.....	47
La función del control público en Venezuela.....	46
Gestión y Control en el Sistema Educativo.....	51
CAPITULO III	56
MARCO METODOLÓGICO.....	56
Tipo de Investigación.....	56
Nivel de Investigación.....	56

Diseño de la Investigación.....	57
Población y Muestra.....	57
Población.....	57
Muestra.....	57
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
Técnicas.....	57
Instrumentos.....	57
Fases de la Investigación.....	63
CAPITULO IV	64
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	64
El cuestionario.....	64
Análisis de contenidos.....	74
CAPITULO V	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
Conclusiones.....	91
Recomendaciones.....	93
REFERENCIAS.....	95
ANEXOS.....	100
A. Instrumento aplicado al gerente de la división de investigación y postgrado del CUFM, a la coordinadora de investigación del CUFM a la coordinadora de postgrado y al coordinador institucional de la aplicación del BSC.	101
B. Documentos Institucionales de la aplicación del BSC, suministrados por la División de Planificación y Presupuesto del CUFM	103

LISTA DE CUADROS

CUADRO No.
Pp.

1	Diferencias entre la planificación convencional y Planificación Estratégica	17
2	Clasificación de los objetivos.....	31
3	Resumen del procesamiento de los casos de confiabilidad.....	60
4	Alfa de Crombach	60
5	Operacionalización de Variables	61
6	Resultados del Diagnóstico de la DIP	77
7	Producto de la DIP en la mesa de trabajo del CMI	78
8	Procesos de la DIP integrados al control de gestión	80

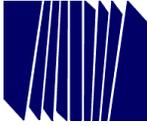
LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.

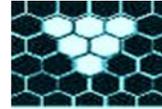
Pp.

1	Representación esquemática de la Matriz DOFA	34
2	Perspectivas del CMI	40
3	Organigrama del CUFM	46
4	Organigrama de la Subdirección Académica del CUFM	47
5	Matriz de Análisis	59
6	Perspectivas del BSC	65
7	Perspectivas Financieras del CMI.....	65
8	Perspectivas Clientes Internos del CMI.....	66
9	Perspectivas Procesos Internos del CMI.....	67
10	Perspectivas Innovación y Crecimiento del CMI.....	67
11	Conocimiento de la Filosofía Institucional antes de la aplicación del CMI.....	68
12	Conocimiento de la Filosofía Institucional después de la aplicación del CMI.....	69
13	Participación en la definición de la misión, visión y valores de su dependencia.....	69
14	Relación entre las respuestas a las exigencias institucionales y la filosofía institucional	70
15	Ubicación organizacional a partir de la Matriz DOFA	71
16	Escenarios y retos a partir de la Matriz DOFA.....	71
17	Los Objetivos estratégicos y mejoras de la gestión institucional	72
18	Impacto de la aplicación del BSC en la DIP del CUFM.....	73
19	Proceso de interrelación institucional de la DIP	75
20	Análisis de la interrelación institucional de la DIP	75
21	Planificación del diagnóstico de la DIP	76
22	Análisis de la planificación del diagnóstico de la DIP	75

23	Análisis de los resultados del diagnóstico de la DIP	77
24	Análisis del producto de la DIP en la mesa de trabajo del CMI	79
25	Análisis de los procesos de la DIP integrados al control de gestión	81
26	Vinculación de la visión y la estrategia de la DIP con el CMI.....	81
27	Análisis de la vinculación de la visión y la estrategia de la DIP con el BSC	85
28	Vinculación de las mediciones a la estrategia en la DIP	85
29	Análisis de la vinculación de las mediciones y la estrategia en la DIP	86
30	Tarjeta de valoración equilibrada vinculada a las medidas de rendimiento DIP	86
31	Análisis tarjeta de valoración equilibrada vinculada las medidas de rendimiento DIP.....	85
32	Árbol causa efecto.....	87
33	Análisis del árbol causa efecto.....	88
34	Construcción de indicadores, metas e iniciativas (Scorecard) DIP	89
35	Análisis de construcción de indicadores, metas e iniciativas en la DIP.....	90



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
“JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ”



**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) COMO UNA HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA DE CONTROL DE GESTIÓN, EN LA DIVISIÓN DE
INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO DEL COLEGIO UNIVERSITARIO
“FRANCISCO DE MIRANDA”**

(Proyecto de Trabajo de Grado para optar al grado de Magister en Educación, mención Gerencia
Educativa)

Autor: Lic. Erick Herbas Crespo

Tutora: Dr. Argenis Perdomo

Fecha: Noviembre 2014

RESUMEN

Esta investigación tuvo como finalidad analizar la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta estratégica de Control de Gestión, en la División de Investigación y Postgrado (DIP) del Colegio Universitario “Francisco de Miranda” (CUFM), institución de carácter oficial que administra los Programas Nacionales de Formación en Administración, Informática y Contaduría. El CMI es un herramienta de control de gestión que se maneja en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y la de Aprendizaje y Crecimiento; al analizar dichas perspectivas y el impacto que ellas han tenido en el Control de Gestión del CUFM, se considera que la investigación le proporciona datos importantes a esta institución relacionadas con esta aplicación y adicionalmente puede servir de soporte para la aplicación o no del CMI en otras instituciones, ya que de las conclusiones del estudio se pueden extraer elementos válidos para la toma de decisión. El diseño de investigación es de campo, de carácter descriptivo. La población está integrada por todos los gerentes de las dependencias del CUFM en las que se aplicó el CMI en total son 48 y la muestra fue de 4 gerentes que están directamente vinculados con la DIP. Para la recolección de datos se utilizaron como técnicas la encuesta y el análisis de contenido, y como instrumentos un cuestionario y las matrices para analizar las unidades de análisis. El Alfa de Crombach y el juicio de expertos sirvieron para validar y obtener la confiabilidad de los instrumentos a utilizarse, el procesamiento de los datos se realizó a través del uso de paquetes estadísticos y a partir de allí se realizaron las inferencias estadísticas para establecer las conclusiones y recomendaciones, entre la que se destaca que el BSC es un estrategia válida para el control de gestión de instituciones universitarias y se recomienda su aplicación.

Descriptores: control de gestión, cuadro de mando integral, gerencia educativa

INTRODUCCIÓN

Desde hace algún tiempo las instituciones educativas, en aras de mejorar los procesos gerenciales que en ellas se desarrollan, están incorporando en su funcionamiento estrategias gerenciales provenientes de las empresas, observándose de esta forma como se han implementado la Calidad Total, el Benchmarking, el Control de Gestión, la Planificación Estratégica, entre otros, con el fin de optimizar sus actividades. Igualmente como estrategia gerencial se ha comenzado a aplicar lo que se conoce como *Balanced Scorecard* (BSC), según Kaplan y Norton (1992) “el *Balanced Scorecard* es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos” (p.2). Su denominación en español es Cuadro de Mando Integral (CMI). Evidentemente que al estar el CMI implementándose en el ámbito de la Gerencia Educacional hay que comenzar a analizar los resultados que el CMI ha producido, para así comprobar si es una herramienta eficiente en este ámbito, es por ello resulta impostergable su estudio y en el actual escrito el autor se abocó a ello.

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta estratégica de Control de Gestión en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”, para ello se apoyó en cuatro objetivos generales que permitieron llegar a conclusiones válidas y a realizar las recomendaciones pertinentes.

La presente investigación contempla básicamente cinco capítulos:

En el primer capítulo se describió el planteamiento del problema, haciéndose un relato de la situación problemática, se establecieron los objetivos de investigación y su justificación.

En el segundo capítulo se presentaron los antecedentes de la investigación, así como de las bases teóricas que la sustentaron, haciéndose la salvedad de que en este apartado se describieron los procesos administrativos, ya que el control de gestión forma parte de estos y son vistos como sistemas.

En el tercer capítulo se establecieron los aspectos metodológicos bajo los cuales se desarrolló la investigación, destacando que el diseño es descriptivo y de campo, que en la población y la muestra por ser una población finita serán considerados los mismos elementos.

En el cuarto capítulo se procedió al tratamiento de los datos obtenidos, realizando un análisis cualicuantitativos de los mismos. Haciendo uso de software informáticos para el procesamiento y de los postulados de la estadística inferencial para describir los resultados.

En el quinto capítulo se redactaron las conclusiones que arrojó la investigación, así como las recomendaciones a los órganos pertinentes, para que los resultados de la investigación sean considerados en el contexto donde se determinó la situación problemática.

Se cierra el presente escrito con las referencias que sirvieron de fuente teórica para la realización de la investigación y con los anexos de documentos que fueron utilizados en el análisis de contenidos, el guión de observación y el guión que fue empleado en la entrevista. De igual forma se anexa los protocolos empleados para la validación de los instrumentos de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones se han apoyado de los procesos administrativos para llevar a cabo de manera eficiente y eficaz todas sus acciones. Las funciones administrativas, según Fayol (1961) son: “la previsión, la organización, la coordinación y el control” (p.7). Todos estos procesos garantizan el funcionamiento de las organizaciones.

Las Instituciones de Educación Universitaria (IEU) son consideradas como organizaciones, ya que ellas son entes socialmente creados que están intencionalmente orientados hacia la prosecución de objetivos, mediante el trabajo humano, apoyados en recursos materiales. Por lo tanto en las IEU se pueden y se deben aplicar los procesos administrativos para que los proyectos que en ellas se desarrollan conduzcan a la eficiencia y eficacia de estas organizaciones.

De hecho, todas las IEU poseen una estructura organizacional en la que se desarrollan los procesos administrativos, partiéndose desde la planificación hasta llegar al control de gestión.

El control de gestión le permite a las organizaciones verificar el cumplimiento o no de sus objetivos propuestos, pero hoy en día también a través del control de gestión, según Blanco (2006) “se pueden optimizar los planes, por medio de un esfuerzo disciplinado” (p.61), y en el caso específico de las IEU el control de gestión les permite comprobar el cumplimiento o no de las metas propuestas, por lo

tanto es el control de gestión el proceso administrativo que proporciona información para la toma de decisiones.

Existen diversas estrategias para establecer el control de gestión en las organizaciones, a fin de hacerlas más eficientes y eficaces, entre esas estrategias están: la planificación estratégica y los sistemas de gestión de calidad, entre otros, y cada organización las adopta según sus características. En el caso de la Instituciones de Educación Universitaria se han identificado diversas estrategias de control de gestión, como por ejemplo: la calidad total, el benchmarking, y más recientemente el Cuadro de Mando Integral (CMI).

En el caso específico del Colegio Universitario “Francisco de Miranda” (CUFM), institución en la que se desarrolló la presente investigación, desde el año 2.009 se estableció el Cuadro de Mando Integral (CMI) como estrategia de control de gestión, generándose espacios en todas las unidades y departamentos para permitir su aplicación, sin embargo hasta la fecha los gerentes de dichas unidades y departamentos se conforman con el informe que entrega la dirección de planificación de la institución, pero que es un reporte de las actividades que se cumplieron y las que no, sin embargo en la presente investigación se considera prudente ir más allá de ese reporte y analizar si realmente el CMI ha contribuido a mejorar la gestión en esta institución, por lo que se ha hecho necesario un estudio a fin de acercarse de una manera científica al producto obtenido con el Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Colegio Universitario “Francisco de Miranda”, específicamente en la División de Investigación y Postgrado, se considera que allí hay un claro objeto de estudio, que se enmarca además en los objetivos de Programa de la Maestría en Educación mención Gerencia Educacional, relacionados con el estudio de los procesos gerenciales que se llevan a cabo en las instituciones educativas.

Interrogantes de la investigación:

Para abordar este estudio surgen algunas interrogantes, como las siguientes:

¿Cuáles son los supuestos establecidos para aplicar el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica de Control de Gestión?

¿Cómo se ha llevado a cabo la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de estratégica de control de gestión en División de Investigación y Postgrado del CUFM?

¿Cuáles son los resultados que ha producido la aplicación de Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica de Control de Gestión en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”?

¿Cómo estos resultados han impactado la gestión de la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario Francisco de Miranda?

Objetivos de la Investigación

A continuación se enuncian los objetivos que orientan a la presente investigación.

Objetivo General

- Analizar los resultados obtenidos con la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta estratégica de Control de Gestión, en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”.

Objetivos Específicos

- Identificar los supuestos establecidos para la aplicación del Cuadro de Mando integral (CMI) como herramienta estratégica del control de gestión.

- Describir como ha sido la aplicación del Cuadro de Mando integral (CMI) en el proceso gerencial en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”.
- Examinar los resultados que ha producido la aplicación del Cuadro de Mando integral (CMI) como herramienta estratégica de Control de Gestión, en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”.
- Explicar el impacto que ha producido la aplicación de Cuadro de Mando integral (CMI) como herramienta estratégica de Control de Gestión, en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”.

Justificación y delimitación de la Investigación

Desde hace algún tiempo las instituciones educativas, en aras de mejorar los procesos gerenciales que en ellas se desarrollan están adaptando, en su funcionamiento, las estrategias gerenciales provenientes de las empresas, observándose de esta forma que se han implementado procesos como: la Calidad Total, el Benchmarking, el Control de Gestión, la Planificación Estratégica, entre otros, con el fin de optimizar sus actividades. Igualmente como estrategia gerencial de control de gestión se ha comenzado a aplicar lo que se conoce como Balanced Scorecard (BSC), según Kaplan y Norton (2002) “el Balanced Scorecard es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos” (p.8). Evidentemente que al estar el CMI implementándose en el ámbito de la Gerencia Educativa hay que comenzar a evaluar los resultados que él ha producido para de esta forma garantizar que es una herramienta eficiente en este ámbito, por ello resulta impostergable su estudio, sobre todo cuando se tiene el dato de que se está implementando en algunas instituciones educativas venezolanas.

Por lo descrito anteriormente la investigación que se plantea se justifica ya que representaría un valioso aporte institucional, que incidiría directamente en su proceso gerencial, al analizarse objetivamente los resultados que han obtenido en la aplicación del CMI, pero también los resultados de la investigación pudiesen generar la implementación o no del CMI en otras instituciones educativas, ya que al arrojar resultados positivos las instituciones estarían interesadas en aplicarlo, situación que pudiese ser contraria si la investigación arroja resultados negativos.

Adicionalmente a lo descrito en el párrafo anterior la presente investigación se justifica ya que abre las puertas para que otros estudiantes de la Maestría en Gerencia Educativa del Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez” puedan seguir investigando sobre el Cuadro de Mando integral (CMI) como estrategia de gestión de las instituciones educativas, y generarse una línea de investigación que profundice aún más en su estudio.

En virtud de que la aplicación del CMI en el CUFM se realizó en todas sus dependencias administrativas, y realizar el análisis global hubiese sido realmente complejo en espacio y tiempo, el autor delimitó su estudio a la División de Investigación y Postgrado del CUFM.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico según lo señala el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005) consiste en “revisión preliminar de la bibliografía, documentos y demás fuentes relevantes al tema, problema u objetivos del Trabajo de Grado o Tesis Doctoral, para su ubicación en el contexto del conocimiento acumulado y (o), de ser necesario, para describir el contexto organizacional donde se realiza el estudio de investigación, un proyecto de acción, o experiencias de adiestramiento vinculadas con dichos objetivos” (p.27)

La importancia del Marco Teórico radica en que permite ampliar la descripción del problema. Su objetivo primordial es lograr la integración y relación de la teoría con la investigación que se está llevando a cabo.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que “implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre del estudio (parafrasear). No es sinónimo de teoría” (p.64). Bautista (2004) establece que, “el marco referencial teórico es el espacio del proyecto destinado a ilustrar al lector sobre los fundamentos teóricos (paradigmas, enfoques, concepciones, fundamentos, etc.) desde los cuales se enmarca el problema de investigación desde sus múltiples dimensiones” (p.23).

Antecedentes relacionados con la Investigación

Se refiere a los estudios realizados con anterioridad y que tienen relación con el problema de investigación.

Al respecto Arias (2006) señala que “son investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro objeto de estudio” (p.39).

Para Ramírez (2006) un antecedente de investigación “... Consiste en dar al lector toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como internacional, sobre el problema que se pretende investigar” (p.61).

A continuación se presentan una serie de trabajos de investigación que son considerados como antecedentes al presente estudio

Crespo M. y Páez G. (2013), presentan un trabajo de investigación denominado El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Evaluación y Desarrollo de Proveedores de Servicios, un Ejemplo de Aplicación en Makro y sus Proveedores de Servicios de Ingeniería Civil, el trabajo propone una metodología de selección de proveedores de ingeniería civil a fin de minimizar riesgos y optimizar los recursos de una empresa internacional sin sacrificar la calidad de la obra final, se presentan ventajas y desventajas del sistema actual de selección de proveedores, la manera en que el CMI lograría mayor éxito en las contrataciones y cómo Makro puede desarrollar en los proveedores para que puedan cumplir con los estándares establecidos por ellos.

Claramente la investigación realizada por Crespo M. y Páez G. (2013) constituye un antecedente a la presente, por cuanto toma al CMI como una herramienta que además de estructurar el camino para la consecución de las metas y

proporcionar herramientas para mantener el norte de la organización, es útil si se desea utilizar en la optimización de los procesos de evaluación de proveedores, facilitando de esta manera la toma de decisiones ante la presencia de distintos aspectos que no son percibidos a simple vista.

Hermann A. (2012), presenta un trabajo de investigación titulado “El Balanced Scorecard como Base para la Creación y el Control de Restaurantes caso: Hermann Restaurant – Bar”, en dicha investigación se utiliza al cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema de gestión y de cambio, incorporando la internacionalización, no como objetivo estratégico independiente, sino como lineamiento estratégico completo, formando parte de la visión de la empresa. Cabe mencionar el aporte de este trabajo al mostrar que la estrategia de diversificación geográfica e internacionalización de la empresa Hermann Restaurant – Bar puede ser llevada a cabo mediante un sistema de control de gestión basado en el CMI.

Matthew J. (2007), presenta un trabajo de investigación titulado Análisis Crítico de la Aplicación del Cuadro de Mando Integral al caso de Alianza para el Conocimiento. Lo relevante de esta investigación es la utilización del CMI para hacer un análisis estratégico, siendo válido para desarrollar el posicionamiento de los actores en su contexto particular. El CMI es una herramienta que permite análisis de intangibles cuando desglosamos percepciones, ideas, acciones y motivaciones particulares. Sin menoscabo, el trabajo realizado Matthew constituye un antecedente al aplicar el CMI a la Alianza del Conocimiento, resultando un avance con bases firmes hacia la consecución de la situación deseada de manera proactiva.

Longa, Torres y Perozo (2003), presentan un trabajo de investigación denominado “*El Balanced Scorecard* como herramienta de control de gestión para la Unidad de Control de Estudio (UCE) del Colegio Universitario Profesor José Lorenzo Pérez Rodríguez”, el trabajo propone la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta del control de gestión en la unidad de control

de estudios e indica que con ello se estaría dando respuesta al mandato expresado en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema Nacional del Control Fiscal (2001), que indican que las instituciones públicas deben implementar estrategias que conduzcan a mejorar los procesos que en ellas se desarrollan.

En dicha investigación se expresan los resultados relevantes de los diagnósticos, tanto general, como de control de gestión realizados en la mencionada unidad de Control de estudio (UCE), específicamente los referidos a la ausencia de mecanismos de control interno y de documentación de los procesos que allí se realizan, así como la inexistencia de una estructura organizativa formal, por lo cual se procedió a elaborar una propuesta para el diseño de una estructura ideal y de un sistema de control interno y de gestión que fue aplicado al proceso de inscripción de los alumnos regulares, con el diseño de los indicadores que permitieron medir el desempeño de dicha unidad.

Evidentemente que la investigación realizada por Longa, Torres y Perozo (2003) constituye un antecedente a la presente, ya la misma toma al Cuadro de Mando integral (CMI) como una herramienta de control en la gestión en una dependencia de una institución educativa.

Otra investigación que se convierte en un antecedente a esta es la realizada por Baltodano (2000), denominada “El *Balanced Scorecard* como herramienta Gerencial aplicable para orientar la gestión de una organización no gubernamental”, el objetivo general del estudio es: Analizar el *Balanced Scorecard*, como una herramienta general aplicable para aumentar la gestión de una organización no gubernamental. Las conclusiones que obtiene Baltodano en su investigación son las siguientes: La aplicación de cada una de las perspectivas del CMI (Cuadro de Mando Integral) va a depender de la naturaleza de la organización. En el caso de las ONG'S al no perseguir fines de lucro, la ejecución de la perspectiva financiera, por ejemplo, no puede tener como fin último el rendimiento de los accionistas, sin embargo se

puede maximizar los recursos provenientes de las organizaciones y/o financiamientos externos. La herramienta es una forma de combinar medidas financieras y no financieras que permiten traducir la visión estratégica de un conjunto de indicadores y que efectivamente puede ser aplicado a las ONG'S.

El trabajo realizado por Baltodano (2000) es un antecedente porque se analiza la aplicación del *Balanced Scorecard* y evidentemente en la presente investigación también se parte del análisis del CMI como herramienta de control de gestión.

En este orden de ideas, existe un trabajo presentado por González (2001), titulado *Balanced Scorecard* como herramienta estratégica para Gerenciar, en este se establece el Cuadro de Mando integral (CMI) como una nueva estrategia para la gerencia, como una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el proceso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá compartir la visión en acción, por medio de las cuatro perspectivas.

Por último es importante mencionar el trabajo realizado por Fuenmayor (1999), denominado “Modelo conceptual de medición estratégica de valor agregado, basado en la técnica del *Balanced Scorecard*”. En dicho trabajo se construye un Modelo conceptual de medición estratégica de valor agregado, basado en la técnica del Cuadro de Mando integral (CMI), que comunique sistemáticamente la creación de valor a la organización. De esta manera el Cuadro de Mando integral (CMI) se utiliza para impulsar los programas de transformación y la organización puede centrarse en los temas que originan crecimiento y no solo en aquellos que reducen costos, aumentan la eficiencia, el éxito de las unidades de servicios que deberían medirse por eficiente y eficaz y así satisfacer las necesidades de sus usuarios. Los aspectos tangibles deben ser definidos por los clientes y los usuarios, la técnica del (CMI) es una herramienta que reporta gran utilidad, por cuanto permite visualizar la forma en que se desarrollan los procesos y, dentro de estos, el avance en el cumplimiento de las

metas, lo cual forma parte del proceso de evaluación consecuentemente del logro de los objetivos organizacionales.

Para el autor del presente estudio, las investigaciones citadas anteriormente se presentan como una referencia válida y proporcionan un aporte significativo al trabajo propuesto, por cuanto exponen aspectos relacionados con el Cuadro de Mando integral (CMI) y su efecto en el control de gestión.

Bases Teóricas

Según Arias (2006), las bases teóricas, “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.39).

Para Ramírez (2006) los fundamentos teóricos constituyen “...el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad” (p.65).

Las bases teóricas que fundamentan el presente trabajo estarán orientadas en los conceptos básicos de procesos administrativos, planeación, planeación estratégica, organización, dirección, control, control interno, control externo, eficiencia, eficacia, *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, perspectiva financiera, perspectiva cliente, perspectiva procesos internos, perspectiva aprendizaje y crecimiento, instituciones educativas, colegios e institutos universitarios. De los cuales se parten para iniciar el soporte teórico que soporta el presente trabajo, y se examinarán cada de estos conceptos, a la luz de los planteamientos de algunos autores y en función de distintos enfoques en los que puedan estar enmarcados dichos conceptos.

Procesos Administrativos

La presente investigación se basa en el estudio de uno de los procesos administrativos como lo es el control, por lo que se hace necesario el estudio de

manera macro de dicho proceso, para comprender de manera integral a los mismos. Para Dávila (2001) “La teoría organizacional conocida como doctrina administrativa, teoría general de la administración, ciencia de la administración, teoría universalista y fayolismo son sinónimos” (p.21); enunciada por el ingeniero Francés, de minas, Henri Fayol, siendo de gran influencia para administradores, por cuanto representa un esfuerzo sistemático de ordenamiento de la administración en las organizaciones con una perspectiva formal y normativa. Varias generaciones de administradores se han formado e identificado con la idea de que existen unos principios para administrar y que la acción de los administradores se encuadra dentro de un proceso formal, llamado proceso administrativo que sirviera de guía para las diversas organizaciones, tales como la iglesia católica y el ejército, las empresas industriales y todo tipo de empresas en general.

El esquema básico del fayolismo tiene los siguientes componentes: 1) operaciones de la empresa, 2) elementos de la administración, 3) principios de la administración, 4) procesos administrativos (Fayol, 1961). El carácter de la doctrina universalista de Fayol en el caso de los principios administrativos también conocidos como procesos administrativos; en la concepción misma del proceso administrativo, los numerosos seguidores de Fayol desde los años treinta hasta el presente no han hecho ninguna formulación sustancial. Han identificado un número diferente de elementos, ya sea reagrupando algunos de los cinco elementos fayolistas o desglosándolos con más detalle. Los cinco elementos que constituyen el proceso administrativo son: previsión o planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Previsión o planeación

Fayol (1961) define La máxima de “gobernar es preveer”, “Prever, significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo: preveer es ya obrar”. En esta definición hay dos componentes: el cálculo del porvenir o pronóstico y la preparación del porvenir o

más bien para el porvenir, la planeación para Fayol “apunta hacia un buen programa de acción, sus características generales, tales como unidad continuidad, flexibilidad y precisión; centrado en el ámbito de la empresa” (p.152).

La planeación implica una visión del futuro, ya que de una situación actual se espera llegar al resultado final, por lo cual se requiere del transcurso del tiempo. Para llegar al resultado final existen varios caminos y, por lo tanto, hay que elegir las opciones y los medios idóneos que nos permiten alcanzar el objetivo esperado. La forma en la que la planeación se vincula con la operación hace que la situación actual avance, logrando estados diferentes en el tiempo, bajo un espacio y condiciones también diferentes.

Para Rodríguez (ob.cit.) “es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse, es decir la planeación está compuesta de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro” (p.21). A ella se le destinan pensamiento y tiempo en el presente para una inversión en el futuro. Algunos tratadistas de la planeación han expresado cómo descubrir cosas hoy, para poder tener un futuro mañana.

Munch y García (s/f), citado por Rodríguez (ob.cit.) definen la planeación como “la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (p.21).

Jones (s/f), citado por Rodríguez (ob.cit) define la planeación “como el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas” (p.21).

Para Guédez (1995), a manera de preámbulo, debe decirse que la planificación es un subproceso del proceso gerencial y que debe aceptarse con el resto de los

subprocesos que forman parte de una gestión global. Planificar consiste en ver la realidad, visualizar sus posibilidades y establecer las acciones para reducir la brecha entre lo que se es y lo que se desea ser (p.71).

Como se ha podido apreciar a lo largo de los párrafos anteriores la planificación es el punto de partida de los procesos administrativos, es allí donde se inicia el proceso que al final debe ser controlado para generar resultados favorables para la organización.

Planificación Estratégica – Estrategia

Para Gerstner (1976), citado por Rodríguez (2005) “uno de los fenómenos administrativos más integrantes de las décadas de 1960 y 1970 ha sido la rápida difusión del concepto de planeación estratégica. Excepto por la revolución de la computadora, pocas técnicas administrativas han transitado en las empresas y el gobierno tan rápida o completamente” (p.128).

La planeación estratégica guía el pensamiento y la acción de la empresa, permitiendo desarrollar objetivos y planes, identificar los problemas estratégicos, ayudar a la asignación de recursos estratégicos, coordinar e integrar los negocios de la empresa, desarrollar y capacitar a futuros gerentes generales, ayudar a predecir el desempeño futuro, contribuir con la evaluación de administradores de niveles medios y bajos, ampliar el pensamiento estratégico.

En su acepción general una estrategia es una acción que permite transformar cuantitativa y cualitativamente una situación a partir del aprovechamiento de una oportunidad y a favor de unas aspiraciones establecidas. Sobre la base de lo expuesto, podría concebirse a la planificación estratégica como un proceso que permite articular la captación, análisis, decisión, acción y evaluación de acuerdo con la previa determinación de una misión, de una visión y de unos valores, (Guédez, p.89).

Otros aspectos a destacar en la planificación estratégica son las metas y objetivos, entendidos estos como los resultados que los miembros de una organización tratan de conseguir trabajando juntos, el establecimiento de tales metas y objetivos ayuda a que los directivos planifiquen e implanten una secuencia de acciones que conducirán a su consecución. Las metas y objetivos también sirven como parámetros del éxito o fracaso del comportamiento organizativo.

Las metas estratégicas de una organización establecen unas fronteras, dentro de las que se marcan los objetivos funcionales. Por su lado los objetivos funcionales dan forma a los objetivos de las unidades operativas. Por ello la consecución de los objetivos operativos contribuye al logro de los objetivos funcionales y las metas estratégicas. Cuando se revisan los resultados pasados, los directivos pueden juzgar la efectividad de la compañía evaluando la consecución de las metas.

Es importante destacar, tomando como referencia lo establecido por Guédez (1995) es que existen diferencias significativas entre la Planificación convencional y planificación estratégica, tal y como se muestra en el siguiente cuadro N°1:

Cuadro N°1: Diferencias entre la Planificación convencional y Planificación estratégica

Planificación convencional	Planificación estratégica
Se formula a partir de respuestas definitivas, una realidad histórica	Se apoya sobre preguntas actualizadas, un espacio teórico, un horizonte ficticio.
El sujeto de planificación está fuera del objeto planificado, disimulación de la realidad, apreciaciones fuera de la factibilidad.	El sujeto de planificación está comprometido y forma parte del objeto planificado, acepta ser parte de la realidad, se percibe con mayor cercanía los cambios bruscos del entorno.
La planificación se formula y acepta desde el centro y desde arriba, es decir es	Se promueve un proceso de interacciones que admite el contraste y que toma en cuenta

vertical e impositiva.	los puntos de vista discrepantes, en otras palabras es vertical y compartida.
Se inscribe en una racionalidad estructurada que pretende derivar en proposiciones válidas para cualquier entorno.	Se esclarece con base en una dinámica ecosistémica que es adaptable a situaciones cambiantes.
Es una mediación entre el conocimiento y la aspiración, un espejismo, se piensa en el futuro.	Es una mediación entre el conocimiento y la acción, se aprovecha la oportunidad del entorno, se asegura el dominio de la acción, se hace el futuro.
Se establece una relación de dependencia del presente respecto al futuro. El presente queda hipotecado ante el futuro.	El futuro debe representar el permanente dominio sobre el presente. El presente es un permanente estiramiento que se convierte en continuo mejoramiento para que el futuro se conquiste cada día.
La relación entre el debe ser, tiende a ser, puede ser, y hacer, es una secuencia de etapas temporales separadas.	La relación de todos esos aspectos se fomenta en función de una dinámica flexible, abierta y por fases.
Se formulan objetivos a partir de la solución de problemas.	Se conciben los objetivos en función del aprovechamiento de las oportunidades.
Se monta en un péndulo que se mueve entre la certeza y la predicción, inmerso entre las emergencias e imponderables.	Se desplaza entre la incertidumbre y la previsión, suponer calcular sobre la base de escenarios posibles que pueden diversificarse y que son susceptibles de factores imponderables.
Se inspira en un modelo de causalidad lineal, supone establecer el recorrido	Modelo tipo rompecabezas, algunas acciones tácticas determinadas por el surgimiento de

ininterrumpido y progresivo de causa y efectos.	cambios ambientales bruscos pueden generar nuevas estrategias globales.
---	---

Elaboración propia

Organización

Fayol (1961) establece que“...organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas y útiles, capitales y personal...” (p.166).Considera que estos componentes pueden dividirse en el “organismo material” y en el “organismo social”, siendo este último el objeto de su atención. Ese cuerpo social tiene una misión administrativa.

Los autores Wagner y Hollenbeck (2004) como parte de la función de organización los directivos desarrollan una estructura de tareas interrelacionadas y asignan personas y recursos a esta estructura. “La organización se inicia cuando los directivos dividen el trabajo de la organización y diseñan tareas que conduzcan a la consecución de las metas y objetivos de la compañía” (p.26).

Los autores Robbins y Coulter (1996), definen organización “como el proceso de crear la estructura de una empresa” (p.335).

El término organización se puede manejar en tres sentidos: organización como concepto (entidad, organismo social); organización como entidad (organización formal); organización raíces (órganon, instrumento). Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa.

La teoría clásica define la organización como una estructura formal compuesta por un conjunto de órganos, tareas, entre otras; la teoría de las Relaciones Humanas considera la organización como un sistema social.

Dirección

Para los autores Wagner y Hollenbeck (2004) definen la función de gestión del grupo humano “como animar y promover el esfuerzo de los miembros y la guía hacia la consecución de las metas y los objetivos de la compañía. Es parcialmente un proceso de comunicación de las metas y objetivos a los miembros del grupo” (p.26).

Mientras que para Rodríguez (2000) la dirección se refiere “a la forma como se establece el ambiente general interno de la empresa, en especial en la aplicación de Recursos Humanos. La dirección está estrechamente relacionada con la estructura de la empresa, ésta proporciona el diseño de cómo habrá de funcionar la organización, y la dirección moviliza los Recursos Humanos dentro de este diseño” (p.206).

Es un proceso que típicamente controlan las personas que administran (directivos, administradores de áreas funcionales y supervisores de línea). Estos individuos fijan políticas, autorizan programas que afectan significativamente el ambiente organizacional de los empleados.

Para Dafth (2004), la dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. “Dirigir significa crear una cultura, valores compartidos, comunicar las metas a los empleados mediante la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente” (p.7).

Control

El control ha sido una actividad propia del entorno social del hombre. Terry (1972) cita la función de control y afirma que quizás ya se manejaba antes del año 5.000 A.C. por los sumerios, cuando se constató la conservación de sus escrituras a través de sus registros. El mismo autor refiere que en el año de 1.100 los chinos ya reconocían la necesidad de las funciones de la Administración (planificación, organización, dirección, control), así como el grupo étnico de los Hammurabi, cuya

contribución fue la creación del “Control por el uso de testimonios y escrituras”. Todo lo anterior hace pensar que desde el principio de los tiempos el control siempre ha coexistido con el hombre dentro de su contexto social. No obstante, “el control como proceso debe contextualizarse dentro de la llamada Administración Científica, cuyos precursores como Taylor, Fayol, Max Weber, entre otros, se refieren al Control como función fundamental dentro del proceso administrativo”(p.73).

Blanco (2006) expresa que el término control tiene dos sentidos diferentes, la “verificación, examen” (sentido latino), el control permite constatar la desviación entre lo previsto y lo realizado, un sentido penal y a posteriori; y control como “guía, impulso correctivo”, sentido anglosajón, idea de guiado y acción correctora inmediata; entonces control es un esfuerzo disciplinado para optimizar un plan. Controlar significa “guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados” (p.61).

En el vocabulario habitual castellano la palabra control es sinónimo de verificación, inspección, crítica, comprobación. En el vocabulario inglés la palabra control viene a expresar una noción mucho más completa y activa que se encuentra en expresiones tales como: “budgetary control” (control presupuestario), “quality control” (control de calidad), “process under control” (proceso en control), entre otros. Esta noción anglosajona de control se aplica en todos los campos y ocupa un puesto importante en el pensamiento moderno. En este sentido la palabra control no expresa solamente una operación de comprobación, expresa también un resultado, el hecho de que una actividad no se salga del camino que se le ha asignado.

Es importante señalar que los enfoques y aportes de los autores contemporáneos como Hellriegel y Slocum (1998), que refieren el control como “los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una organización” (p.653); en este caso, el enfoque, evidentemente, es conductual. De igual manera Mockler, citado por Certo (2001)

define el control como “un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento cumple esos estándares o necesidades, y si no es así, aplicar los correctivos necesarios” (p.422); mientras Bunds y Woods (1999) enfocan el control hacia “la utilización de herramientas y técnicas que permitan ayudar a una persona u organización a mantenerse en curso para alcanzar sus objetivos” (p.143). Especialmente resulta una definición contemporánea la señalada por Ivancevich, Lorenzi y Skinner (2000) cuando definen el control de una manera muy concreta y ajustada al enfoque de sistemas, señalan que el control “es el proceso de mantener la conformidad del sistema” (p.532), y lo enfocan dentro de un contexto de control de calidad como tendencia contemporánea de la gestión gerencial.

Todas estas definiciones de control resultan muy útiles a la hora de materializarse en las organizaciones, porque son aspectos complementarios e incluyentes, enfoques que son aplicables a cualquier tipo de organización, sea esta privada o pública. Una definición única resultaría insuficiente, tomando en cuenta que esos aspectos y enfoques están orientados a toda la actividad administrativa, que es relativa a los procesos de la administración, y ésta a su vez es una ciencia aplicable a cualquier organización, la diferencia radica en la forma como se establezcan los elementos de ese control y lo que se quiera medir en términos de los tipos de control existentes y resultados esperados.

Gestión

Según Ivancevich, Lorenzi y Skinner (2000) la Gestión “es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa” (p.11), entendiéndose como gestores a los “individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones”, es decir, gestor o gestores se refiere a la persona o a las personas (puede ser uno o más) que tiene a su cargo el proceso de gestión, coordinando las

actividades de otras personas con la finalidad de lograr resultados, utilizando ciertos principios que les sirven de guía. Este proceso de gestión se encuentra integrado por las funciones de gestión básicas: planificación, organización y control, que se vinculan entre sí mediante la función de liderazgo.

Esta definición de gestión es equiparable, en forma general, a la que otros autores de la teoría administrativa hacen con relación a la Administración e incluso al término Gerencia. Sin querer entrar en connotaciones semánticas o de orden epistemológico, se ilustrará esta apreciación con definiciones de dos autores distintos sobre el concepto de administración: para Hellriegel y Slocum (1998) la administración "...implica planear, organizar, y dirigir y controlar a las personas que trabajan en una organización a fin de que cumplan las metas de esta" (p.6). Asimismo, Robbins y De Cenzo (1996) exponen que el término administración "se refiere al proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos. Estas funciones tradicionalmente son clasificadas como planeación, organización, dirección y control" (p.17).

Como se puede constatar las definiciones precitadas giran en torno a una serie de funciones o de actividades que un gestor o administrador debe guiar, supervisar o coordinar, con la finalidad de lograr los objetivos de una organización o empresa, coordinación que está determinada fundamentalmente por la conducción de esfuerzos de otras personas mediante la función del liderazgo. Tales expresiones también están asociadas en la jerga actual de los negocios a lo que significa la Gerencia o el ser Gerente.

En este sentido Beltrán (1999) entiende que "el proceso de Gestión está integrado por las funciones de gestión básicas: planificación, organización, dirección y control, constituyéndose en un proceso integral e integrado" (p.3).

Evolución del control de gestión económico y control integrado de gestión

El desarrollo histórico de las ideas de control y su grado de aplicación abarca desde los Estado Unidos (1919), la guerra de 1941-1945 contribuye a mantener esta función; desde 1945 el esfuerzo se continúa y se completa con la ayuda otras técnicas salidas de la guerra, tales como la investigación operativa, la planificación a mediano y largo plazo, entre otras. En Europa (1939-1945) con la situación de las guerras no favorece nada la aplicación del control de gestión; para (1950-1960) las empresas europeas utilizan más o menos el control de gestión. En España la guerra civil y su recuperación hacia los años (1959-1960) permiten la consolidación del control de gestión.

La definición de control, desde una perspectiva amplia, se concibe como una actividad no solo de la alta gerencia, sino de todos los niveles de la organización, orientado hacia el cumplimiento de los objetivos puestos bajo mecanismos de medición cualitativa y cuantitativa, dentro de un contexto de planificación estratégica, siendo para Serna (2000) "...el punto de partida de un sistema de medición es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias" (p.253). Esta visión integradora, hace referencia a lo que se denomina control de gestión, constituyendo no solo un enfoque, sino la evolución teórico-conceptual a través del tiempo de la función de control.

Blanco (2006), por su parte, conceptúa el control de gestión como "...un proceso que desarrollándose dentro de las directrices establecidas por la planificación estratégica hace un llamado permanente a la iniciativa y a la mejora, más que a la conformidad estricta con las previsiones", añadiendo que "...existen dos súper funciones que contemplan la totalidad de la empresa que son la planificación y el control, realizadas en todo proceso directivo... y apoyadas en el esqueleto o infraestructura d la información" (p.73 y 74); de esta manera la relación estrecha entre los procesos de planificación y control, hace que la gestión sea una acción

sistémica, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyen procesos claves para la eficacia del sistema total.

El control de gestión aplicado en las organizaciones privadas aporta una gran importancia dentro del proceso administrativo, porque se han recogido las experiencias de su aplicación y establecimiento en estándares en la producción y medición del trabajo a nivel operacional. En el ámbito público el control ha tenido y se mantiene con un rango formal, legislativo, ya que el mismo se establece a través de mecanismos o sistemas basados en el marco de la aplicación de la norma jurídica o sobre de la base de lo que se denomina Control Público, que se fundamenta en el estado de derecho.

Sistema de Control Interno y de Gestión

Dentro de lo que se ha ido definiendo el control de gestión representa el mecanismo de control interno más importante para una organización; en este sentido se pueden extraer tres aspectos importantes con referencia al control de gestión:

- Que el proceso implica a sus niveles directivos.
- Que el proceso debe estar enmarcado dentro de un contexto de planificación estratégica; y,
- Que los criterios para medir los resultados los proporciona la Ley: eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto.

En este mismo orden de ideas Blanco (2006) señala que:

El objetivo del Sistema de control de Gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados. En otras palabras, se trata de lograr una “congruencia de metas”, para los cual control de gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no

responden sólo al interés de su propio servicio, sino que responden al interés de la empresa como conjunto (p.77).

Por su parte Abad (1999), refiriéndose al control de gestión, lo define como “...un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa...” (p.12), que debe permitir una toma de decisiones acertada y oportuna, y de adoptar las medidas correctivas que sean necesarias, así como también “...controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos” (Abad, p.12).

Según Espinoza (2000), el control de gestión es “...un sistema de relaciones de variables de distinto orden, niveles de dificultad y jerarquía que permiten la producción de reportes numéricos y gráficos, dirigidos a satisfacer la demanda de información interna o externa como apoyo a la toma de decisiones oportunas de la organización...”(p.17). Añadiéndose que para realizar este sistema se debe ver a la organización como un conjunto de áreas funcionales que tienen propósitos específicos y que se encuentran interrelacionadas entre sí.

En virtud de lo precitado, un sistema de control de gestión viene a constituir un instrumento gerencial por excelencia, de carácter estratégico para la organización, conformando un sistema que busca procesar o filtrar la información, apoyado en indicadores, que producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, puedan contribuir de manera efectiva a la adecuada toma de decisiones y de igual forma sea útil para hacer seguimiento de los procesos y variables clave. Esto es, el control fundamentado en la administración efectiva de la información a través del monitoreo de los indicadores vitales de la organización. En este sentido los indicadores de gestión para Beltrán (1999) “...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 operaciones” (p.5). Dichos signos vitales emanan como factores o áreas críticas del éxito.

Dentro de la concepción sistémica de la organización, estos factores o áreas críticas son aquellos elementos o funciones cuya interacción contribuye al logro de los objetivos de la organización. De esta forma, la clave consiste en “medir” esas variables críticas, que de alguna manera “... resuman lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional” (ob.cit., p.33).

El siguiente proceso para el desarrollo de un sistema de control de gestión ha sido propuesto por Abad (1999):

- Diagnóstico institucional: todo proceso de control de gestión, comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos clave para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Este diagnóstico debe orientarse hacia el análisis estratégico de la organización, es decir, considerando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y tomando en cuenta además cada uno de los elementos que conforman al sistema total en su justa dimensión.
- Identificación de variables y procesos claves: consiste en precisar aquellos procesos que dada su importancia, inciden en la capacidad productiva y operativa de la organización, sirviendo de base para el diseño de indicadores de control de gestión. En esta etapa deben discriminarse los procesos medulares, de apoyo o de dirección.
- Diseño del sistema de indicadores de control de gestión: una vez que se han determinado cuáles son los procesos críticos de la organización, así como sus principales variables, se procede al diseño de indicadores de gestión.

- Validación del sistema: consiste en una especie de prueba para realizar los ajustes al mismo.
- Evaluación del sistema: consiste en evaluar hasta qué punto el sistema de indicadores llena las expectativas de los usuarios y cumple las funciones para las cuales fue diseñado.

De acuerdo a los criterios esbozados por Espinoza (2000), el criterio básico para la generación y formulación de variables e indicadores, consiste en el diseño de un sistema que permita representar y comprender en una forma objetiva lo que acontece en dicho sistema. Por ello, hace referencia al esquema Insumo-Proceso-Producto (I-P-P), que debe realizarse a los procesos medulares y de apoyo de todas las áreas funcionales de la organización, los cuales dentro de una visión de conjunto, se encuentran interconectados a través de sus insumos y productos. El esquema IPP nos introduce “... una serie de criterios de evaluación, sobre los cuales debemos construir los indicadores a fin de medir y comprobar el funcionamiento de la organización, estos criterios son eficiencia, eficacia, economía, calidad, efecto e impacto” (p.19).

Un indicador según Espinoza (2000), es una “referencia numérica generada a partir de una variable que muestra el desempeño de la unidad objeto de análisis, y la cual por comparación periódica con un valor de referencia, interno o externo, al ente u organismo, podrá indicar posibles desviaciones acerca de las cuales la administración deberá tomar acciones” (p.18).

Para la generación de indicadores Espinoza señala los siguientes pasos:

- Determinación de criterios: siendo el primer paso desarrollar el esquema I-P-P, con la información de factores internos y externos y del entorno, producto de la evaluación de la unidad.

- Una vez definidos los datos, estos deben ser convertidos en variables físicas, cronológicas, económicas o de satisfacción.
- Construcción de indicadores de primer nivel: definidos los factores o áreas claves mediante la determinación de los criterios de evaluación que surgieron del modelo sistémico I-P-P y definidas las variables sujetas a medición, se construyen los indicadores de primer orden, que implica el uso de una sola variable.
- Construcción de indicadores de segundo nivel o de mayor complejidad: involucra el uso de dos o más variables en la construcción del indicador

Otra de las actividades que conviene realizar, según proponen los autores precitados, es la elaboración del perfil de los indicadores, mediante el cual se documente, sistematice y defina el uso de cada indicador. Así de esta manera se esbozarían los mecanismos que permitirían establecer parámetros o especificaciones estandarizadas para medir o compara el rendimiento y dar conformidad al desempeño del CMI en el CUFM.

Eficiencia - Eficacia

Los autores Wagner y Hollenbeck (2004) "... la eficiencia significa la minimización de las materias primas y energía consumidas para la producción de bienes y servicios", también significa "...realizar el trabajo de forma adecuada"; mientras que "...La eficacia significa realizar el trabajo adecuado" (p.146).

Para Robbins y Coulter (1996) "...la eficiencia es parte vital de la gerencia. Se refiere a la relación entre los insumos y la producción, con frecuencia la eficiencia es definida como hacer bien las cosas; mientras que la eficacia puede ser descrita como hacer las cosas correctas. Así, la eficiencia se ocupa de los medios y la eficacia de los fines (p.8).

Objetivos

Parafraseando la definición de objetivos desde la perspectiva del autor Melinkoff (1990), "...Los objetivos son lo que se espera lograr en el futuro, hacia ellos se dirigen todos los esfuerzos de la organización. Los planes incluyen necesariamente los objetivos a alcanzar" (p.23). Esta definición del autor desde una perspectiva amplia, se concibe como una actividad no solo de la alta gerencia sino de todos los niveles de las organizaciones. Melinkoff (1990) "...Los objetivos son la descomposición orgánica de los fines y así debe entenderse sin confusiones ni dudas" (p.23).

Es importante señalar el enfoque y aporte del autor contemporáneo como Rodríguez (2006) que refiere a los objetivos como:

"...Si las organizaciones carecieran de objetivos no tendrían un propósito y serían caóticas. Los objetivos les proporcionan dirección, mantienen la atención enfocada en propósitos comunes. Los objetivos son los resultados que una organización se esfuerza en lograr. Son los fines deseados de una acción organizacional" (p.129). Terry y Franklin los define así: "Es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un administrador". Munich y García dicen que son los resultados que la empresa espera obtener, son fines a alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico". Otra definición dice: "es aquello que dirige nuestra acción hacia una meta específica y concreta". Los objetivos representan no solo el punto de la planeación, sino el fin hacia el cual apuntan la organización, la integración, la dirección y el control (p.129).

Todas estas definiciones de objetivos resultan muy útil a la hora de materializarse en las organizaciones, por cuanto son aspectos complementarios e incluyentes, enfoques que son aplicados a cualquier tipo de organización, sea esta privada o pública.

Para García y Valencia (2008) "...Son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano. Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, además

de que cada área debe tener el propio y a su vez, estar subordinados a los objetivos generales. Los objetivos deben ser cuantitativos, es decir, expresados en volumen, cantidad, porcentaje, además de ser escritos con n tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad” (p.17).

Cabe mencionar, tomando como referencia lo establecido por García y Valencia (2008) en cuanto a su clasificación y tipos, los objetivos se agrupan como se muestra en el siguiente cuadro N°2:

Cuadro N°2: Clasificación de los objetivos

1. Por su nivel	Estratégicos: Abarcan toda la empresa Tácticos: Abarcan un área o departamento de la empresa Operacionales: Abarcan una sección de un área o departamento
2. Por su jerarquía	Básicos: Son la esencia pura de la empresa, son la razón fundamental para que la empresa exista Secundarios: Se subordinan a los básicos; ayudan al logro de éstos Colaterales: Colaboran al logro de los básicos y secundarios
3. Por su tiempo	Inmediatos: Menores de seis meses Corto plazo(mediatos): Mayores de seis meses y menores de un año Mediano plazo: Mayores de un año, pero menores de tres o cinco años Largo plazo: Mayores de tres o cinco años
4. Por su naturaleza	Naturales o propios: Nacen de las características propias de la empresa Arbitrarios o subjetivos: Son los que atienden a las aspiraciones personales de los individuos

Tomado de la obra de Sánchez E. y Valencia M. *Planificación Estratégica, Teoría y Práctica, México, D.F., 2008, pag.19*

Análisis FODA

Según Rodríguez (2006), establece que:

“...Foda es un acrónimo para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. El análisis Foda consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una organización y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de uso fácil empleada para obtener de manera rápida la visión general de la situación estratégica de una empresa. La estrategia debe lograr un buen ajuste entre la capacidad interna de una organización (sus puntos fuertes y débiles) y su situación externa (reflejada en parte por sus oportunidades y amenazas). (p.94).

Esta definición de FODA, es equiparable en forma general, a la que otros autores de las teorías administrativas, planificación estratégica hacen con relación a la gerencia.

Las autoras García y Valencia (2008) definen matriz DOFA“...Es una herramienta para la formulación de tácticas para desarrollar cuatro tipos, los cuales son: FO, FA, DO y DA, que se obtienen al combinar los siguientes elementos:

F = Fortalezas internas.

O = Oportunidades externas.

D = Debilidades internas.

A = Amenazas externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas; es frecuente que una empresa disfrute de oportunidades decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas; esto puede sonar lógico, sin embargo, si una empresa no tiene claras sus fortalezas, no va poder utilizarlas con todo su potencial.

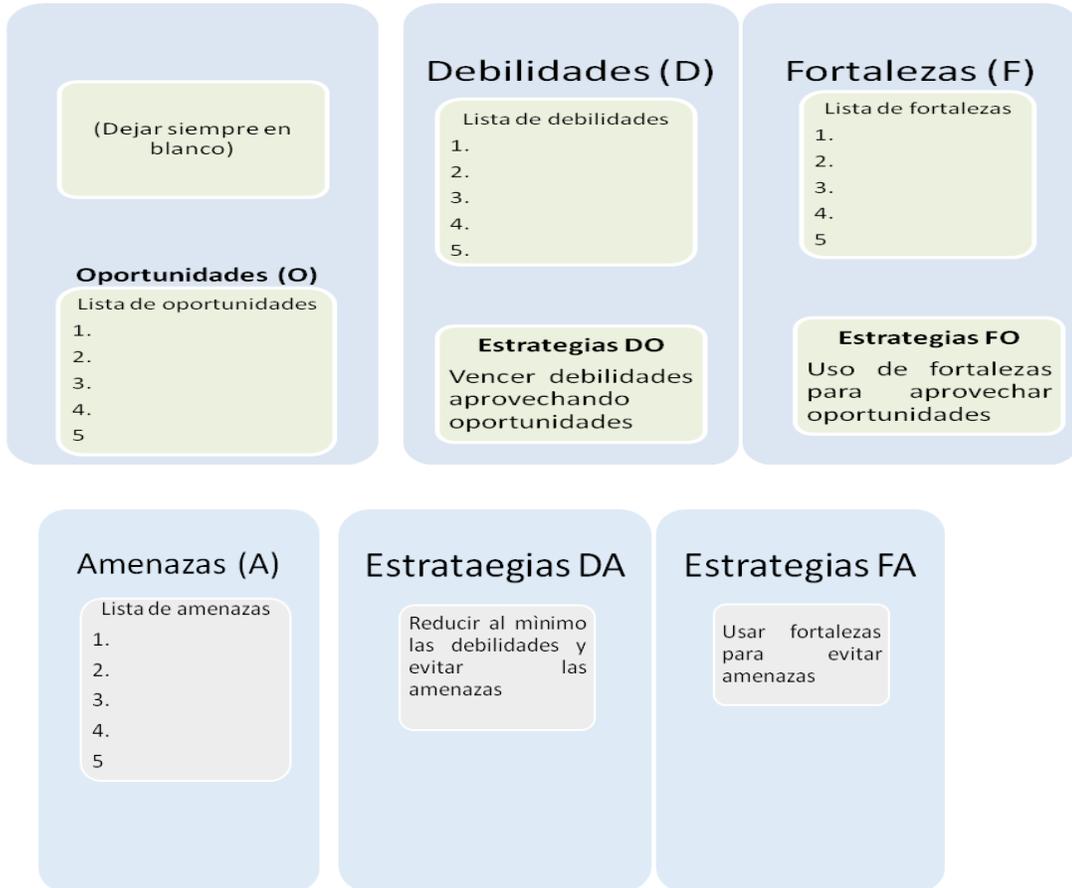
Las estrategias DA son difíciles de elaborar, pero no imposibles y de alguna manera, sirven para tener claras las debilidades y amenazas de la empresa.

Los pasos para la elaboración de la Matriz DOFA son:

1. Contar con una lista de fortalezas internas.
2. Contar con una lista de debilidades internas.
3. Contar con una lista de oportunidades externas.
4. Contar con una lista de amenazas externas.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA que resulten.
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

El formato que se utiliza se presenta en el Gráfico No. 1

Gráfico N°1: Representación esquemática de la Matriz DOFA



Tomado de la obra de Sánchez E. y Valencia M. *Planificación Estratégica, Teoría y Práctica, México, D.F., 2008, pàg.77-78*

Procesos

Cuando se maneja el elemento proceso, necesariamente se debe remontar a 1916 el francés Henri Fayol fue el primero en compilar una exposición completa sobre la teoría de administración general en su obra *Administration industrielle et generale*, la aplicación del proceso de administración es el aspecto fundamental en el que se centra esta escuela, Según Melinkoff (ob.cit.) define procesos como“...Son una serie de acciones u operaciones que se realizan de acuerdo con unas normas, unos

principios, leyes y reglas. Los procesos son de orden natural y social” (p.27). Como se puede observar, la definición precitada gira en torno a una serie de acciones o actividades con finalidades específicas, dichas actividades también están asociadas a la gerencia.

***Balanced Scorecard* como herramienta Estratégica de Control de Gestión**

Kaplan y Norton (2002) propusieron el *Balanced Scorecard* como una herramienta “que proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos” (p.22), que sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente en el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas, a saber: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, en cada una de estas perspectivas se establecen objetivos, variables o indicadores, metas o iniciativas o proyectos de intervención.

Así mismo, Francés (2001) señala, grosso-modo, que el cuadro de mando integral adopta el nombre de “*Balanced Scorecard*”, que traducido refiere cómo establecer un balance entre variables de orientación externa, importantes para los accionistas y clientes, y variables de orientación interna, referentes a los procesos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento. También busca un balance entre la medición de resultados que reflejan el desempeño pasado, y a la medición de variables o de indicadores que de alguna manera determinan el desempeño futuro con variables cuantificables y objetivas como subjetivas.

El CMI parte de la Visión de la organización porque constituye los grandes logros a alcanzar en el largo plazo, esta se define a partir de los fines que están relacionados con la perspectiva de los accionistas, misión con los clientes y los valores. El destino estratégico que es un concepto propio de este modelo CMI, está relacionado con los objetivos temporales a ser alcanzados. Las estrategias se

describen mediante las relaciones causales entre el conjunto de objetivos específicos a establecer en las cuatro perspectivas y son representadas en un gráfico denominado diagrama de causa-efecto. Los objetivos específicos se agrupan por temas o vectores estratégicos que son cadenas causales paralelas y representan vertientes fundamentales de la estrategia.

Dicho de otra forma las estrategias del CUFM son importantes porque a partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la misión, y éstos a su vez son el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan éstos con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y el de los clientes. Finalmente, debe destacarse que la metodología reconoce que el aprendizaje organizacional es la plataforma donde reposa todo sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva final.

La ventaja primordial de esta metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa-Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel: el enlace de las cuatro perspectivas constituye lo que se llama la arquitectura de esta herramienta.

Es por ello que el CMI proporciona a los Gerentes un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación, sirve además para articular y comunicar la estrategia de la organización, y para coordinar, alinear las iniciativas individuales, también puede ser utilizado como un sistema comunicación, información y de formación distinto al sistema de control.

El CMI, como sistema de gestión estratégica se utiliza como bien se mencionó anteriormente, para gestionar su estrategia a largo plazo en los cuales se pueden llevar a cabo procesos decisivos de gestión tales como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia. Esto significa el esfuerzo compartido de la alta gerencia en ponerse a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. Esto se traduce que estos objetivos deben comunicarse en toda la organización bien sea a través de boletines internos de la organización, anuncios, videos, incluso de manera electrónica. Esto con la finalidad de transmitir a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas. Este aspecto tiene su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Esto se puede ver con mayor precisión cuando se han establecido los objetivos para los indicadores del cliente, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos en este caso pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería por ejemplo, para conseguir los objetivos de avance, de este modo se justifican los programas de mejora continua que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización. En este sentido el proceso de planificación y gestión permite a la organización: cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados y finalmente establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros del CMI
- Aumentar el *feedback* y formación estratégica. El proceso final de gestión inserta al CMI en una estructura de formación estratégica, ya que el mismo es el aspecto más innovador de todo el proceso del CMI. Este proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo, ya que el

CMI les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y de ser necesarios hasta de hacer cambios a la propia estrategia.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En el Cuadro de Mando Integral se manejan básicamente cuatro perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos y Formación y Crecimiento

Perspectiva Financiera

La primera perspectiva que toma el CMI es la financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas medibles de las acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican, si la actuación financiera se corresponde con la estrategia de la organización o empresa, su puesta en práctica y ejecución muestran si se está contribuyendo a la mejora de un mínimo aceptable, por ejemplo.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo en el caso del Colegio Universitario Francisco de Miranda, equivale al presupuesto aprobado, los ingresos extraordinarios propios, intereses, entre otros. En las empresas privadas pudiera ser otro objetivo financiero, como el crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja.

Perspectiva Cliente

En esta perspectiva los directivos indican los segmentos de cliente y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en estos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota del mercado en los segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente debe incluir además indicadores del valor agregado añadido, que la empresa aporta a los clientes. Esta

perspectiva permite a los directivos de las unidades de negocios articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva se refiere a la identificación de los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente ya que permite a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización. Esta perspectiva es fundamental porque tratará de realzar algunos procesos, varios de los cuales, puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que evidentemente son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Perspectiva Formación y Crecimiento

Esta perspectiva de Formación Crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe constituir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, mientras las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las organizaciones sean capaces de alcanzar, conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas sin los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

EL cuadro de mando integral como estrategia de control de Gestión

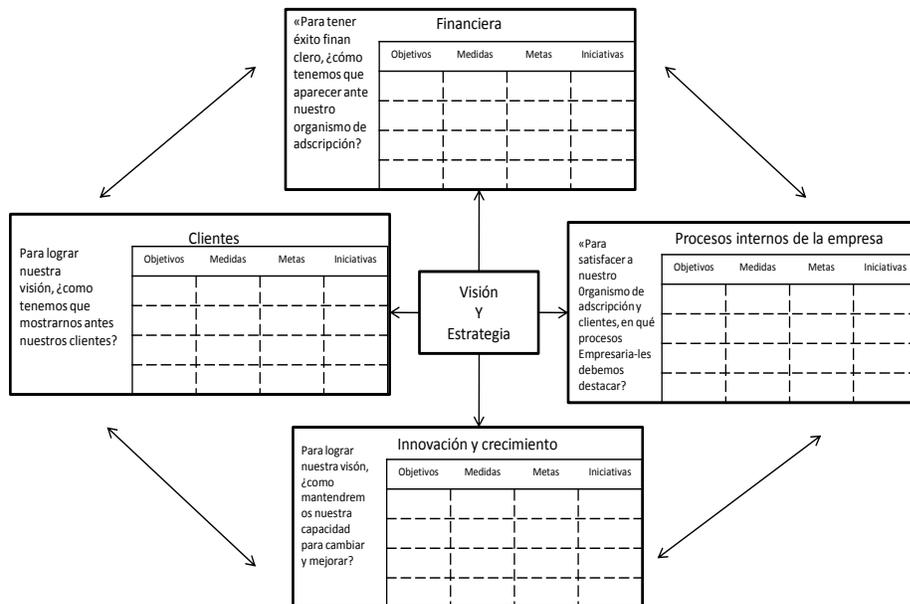
El CMI pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para todos los empleados y niveles de la

organización, esto permite que los empleados de primera línea puedan comprender las consecuencias financieras y sus decisiones y acciones, mientras los altos ejecutivos comprenden los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El CMI según Kaplan y Norton (2002) Los objetivos y las medidas son algo más que unos indicadores de actuación financiera y no financiera ya que de ella se deriva un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles” (p.23). En tal sentido Kaplan y Norton afirman que los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos, para los accionistas y clientes y los indicadores internos, de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Gráfico No. 2 Perspectivas del CMI

Traducción de la visión y de la estrategia: cuatro perspectivas.
División de Postgrado e Investigación



Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

Contexto Institucional del CUFM

Reseña Histórica

El Colegio Universitario "Francisco de Miranda" (CUFM) es una institución del Estado venezolano, fue creado por Decreto N° 1620 el 20 de Febrero de 1974, firmado por el Dr. Rafael Caldera de conformidad con lo dispuesto en el Parágrafo Único del Artículo 10° de la Ley de Universidades y los Artículos 2° y 4° del Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios.

Es una institución dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, ente gubernamental que agrupa a todos los Colegios e Institutos Universitarios de Tecnología del país.

Según lo establecido en la página web del CUFM: “El Colegio Universitario "Francisco de Miranda" responde a la necesidad que tiene el país de profesionales universitarios medios que atiendan a los sectores de producción y servicio del país”, es decir, que la institución está clara en cuanto a papel en la sociedad venezolana.

Dirección

Sede Principal: Esq. Mijares, parroquia Altagracia, Caracas

Página WEB: <http://www.cufm.tec.ve>

Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Institución

Según la información del Colegio Universitario Francisco de Miranda [Página Web en línea] se transcribe textualmente: la misión, la visión, los valores, así como los objetivos institucionales.

Misión

Para las autoras García y Valencia (2008) el concepto de misión

“...Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También se le llama declaración de credo, de propósitos, de filosofía, de creencias, de principios empresariales o declaración “definiendo nuestra empresa” (p.16).

No obstante las autoras complementan su trabajo con “...Una formulación de misión muestra una misión a largo plazo de una empresa en términos de qué sugiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, lo clientes, los productos, los servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa” (p.16).

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una organización responde a las siguientes preguntas:

¿Para qué existe una organización?, ¿cuál es su actividad?, ¿Cuáles sus objetivos?, ¿cuáles sus clientes?, ¿cuáles sus prioridades?, ¿cuál es su responsabilidad? Y derechos frente a sus colaboradores? y, ¿cuál es su responsabilidad social?

La misión por lo tanto debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas.

La misión de una organización debe crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para su calidad de vida. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz, y sobre vivencia de la organización.

El CUFM tiene formulada su misión, la cual se señala a continuación:

Misión Institucional

Ser una institución universitaria de excelencia en el plano docente, de investigación, de extensión y gestión. En estrecha correspondencia con la sociedad del conocimiento que exige el siglo XXI y con los valores de equidad y justicia que plantea la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en aras de la construcción de una sociedad independiente y democrática. (s/p).

Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la organización, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las organizaciones el presente con el futuro. La visión sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.

Esta visión debe reflejar en la misión, los objetivos y estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas,

cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido seguimiento afín, para monitorear su cumplimiento.

Por ello el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamentalmente del proceso estratégico de una organización

El CUFM tiene formulada su visión, la cual se señala a continuación:

Visión Institucional

El Colegio Universitario “**Francisco de Miranda**”, es una institución de Educación del Estado venezolano cuya misión es formar profesionales universitarios competentes con el área técnico profesional, con gran sensibilidad social e identidad nacional y latinoamericana que se incorporen al proceso de transformación del país para aportar soluciones. Así como generar y difundir conocimientos y realizar acciones hacia la comunidad local, regional, nacional e internacional para contribuir a mejorar la calidad de vida. (s/p).

Luce evidente que la visión y la misión constituyen una serie de elementos que dentro del contexto estratégico dinamiza la institución y orienta a su personal al crear una filosofía que hace efectiva su razón de ser como Institución Universitaria.

Valores

Cada uno de los actores, que conforman nuestra comunidad universitaria, desarrolla una actividad mancomunada que tiene como valores:

- La Equidad.
- La Participación.
- La Solidaridad.
- El Respeto.
- La Calidad.
- La Cooperación.
- La Identidad Nacional.

Objetivos Institucionales

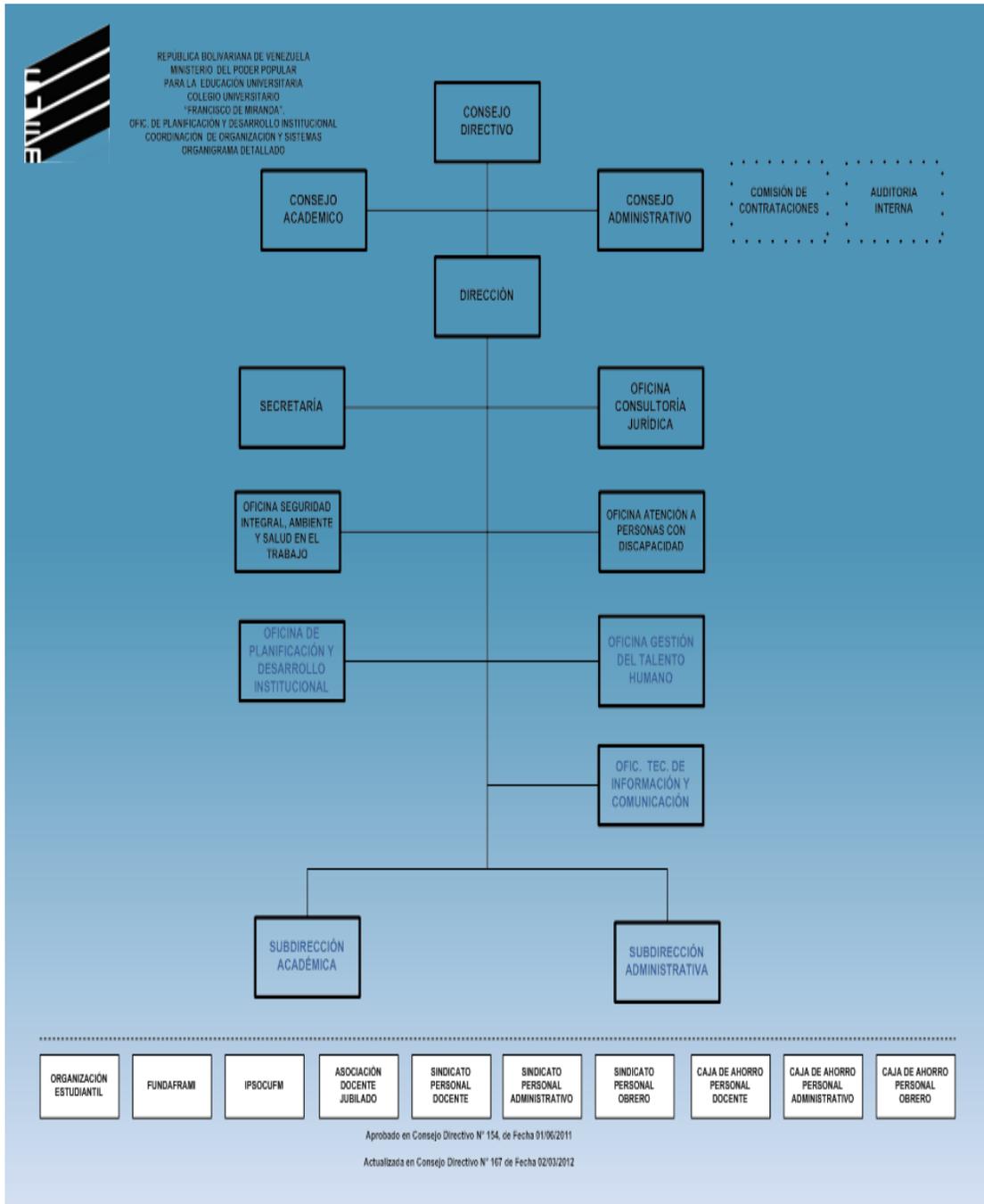
- Convertir al Colegio Universitario "Francisco de Miranda" en una Institución de Educación Superior de excelencia en los diversos ámbitos del quehacer universitario.
- Formar un profesional competente en el área técnica – profesional, con sensibilidad social e identidad nacional y latinoamericana.
- Establecer un ambiente organizacional de respeto, de sentido de responsabilidad, de comunicación y de trabajo en equipo.
- Desarrollar programas de investigación alineados con el enfoque de independencia nacional en los planos: científico, tecnológico y económico.
- Difundir, masivamente, el pensamiento y las acciones inscritas en el nuevo concepto de universidad y democracia participativa.
- Diseñar programas de extensión dirigidos a coadyuvar en la formación de una nueva ciudadanía de la comunidad universitaria y que mantengan estrechos nexos con el entorno social, vecinal y el mundo cultural y productivo. Además, de fortalecer los proyectos sociales del Nuevo Estado Venezolano.
- Mantener un constante proceso de actualización del currículo de las diversas carreras y presentar nuevas ofertas en correspondencia con las expectativas del mundo socio-productivo y en consonancia con el proyecto de sociedad que define la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Carreras que se ofrecen en pregrado y en postgrado

El Colegio Universitario Francisco de Miranda imparte tres carreras: Informática, Contaduría y Administración, teniendo esta última cuatro menciones: Banca y Finanzas, Recursos Humanos, Transporte y Distribución de Bienes e Hidrocarburos, Actualmente la institución desarrolla los Programas Nacionales de Formación en Administración, en Informática y el de Contaduría

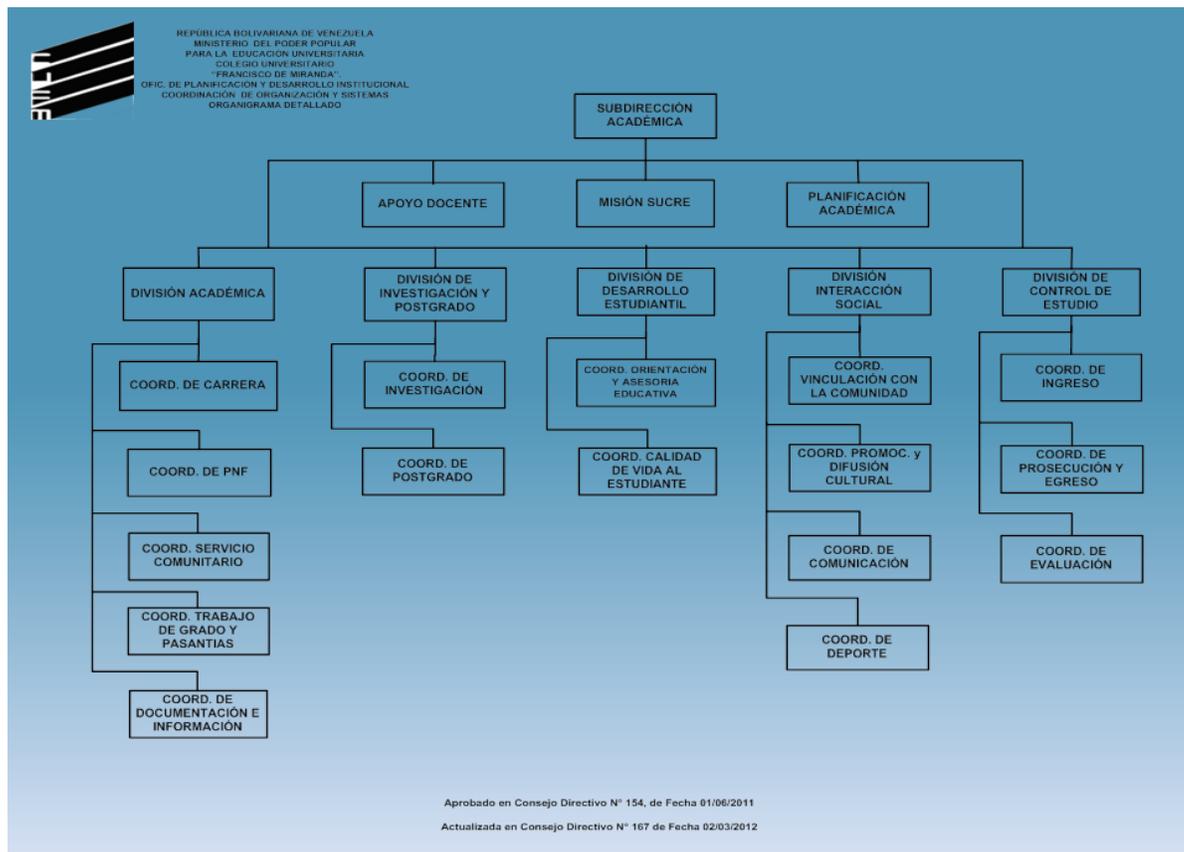
Adicionalmente a la institución desarrolla dos programas de postgrado denominados “Auditoría de Sistemas Financieros y Seguridad de Datos” y “Gestión Estratégica del Talento Humano”, son especialización dirigida los Técnicos Superior Universitarios y otros profesionales egresados de la educación superior venezolana.

Gráfico No. 3 Organigrama del CUFM



Fuente: www.cufm.tec.ve

Gráfico No. 4. Organigrama de la Subdirección Académica del CUFM



Fuente: www.cufm.tec.ve

Bases Legales

La función del control público en Venezuela

El título precedente es equivalente a decir: Gestión Pública versus Control Público, que en este caso se circunscribirá a Venezuela. El ámbito nacional, en los últimos años se ha caracterizado por la importancia que ha tenido la re-elaboración de las normas que integran el “Derecho Público”.

Después de la aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en 1999, las reformas legales han afectado especialmente los actos

administrativos en la administración pública, bajo la doctrina del Control Público, función ésta que permite adoptar medidas de protección para los administradores y la colectividad, ante el manejo eficiente de los recursos materiales, humanos y financieros de la cosa pública.

Dentro de este marco legal y administrativo, y a fin de ir adoptando estas medidas que faciliten la administración adecuada de estas instituciones, entran a la par nuevas leyes por parte de los organismos reguladores del Estado que establecen mecanismos de control administrativo, financiero y de gestión en las instituciones de la Administración Pública Nacional, que en algunos casos se implementaron de inmediato desde su promulgación, tal es el caso de la LOCGR (2001), la cual señala en el título II, del Sistema Nacional del Control Fiscal, y en su artículo 23, que el objetivo de este Sistema, “es fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente su función de gobierno, lograr la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y establecer la responsabilidad por la comisión de irregularidades relacionadas con la gestión de las entidades”.

En este sentido, y dentro de la misma LOCGR (2001) se establece quiénes conforman el Sistema Nacional de Control Fiscal, y al efecto en el artículo 23, párrafo 3, se señalan como responsables a las máximas autoridades y los niveles directivos y gerenciales de los órganos y entidades.

En este sentido, y dentro de la misma Ley el artículo 36 establece que “la correspondencia que tienen las máximas autoridades jerárquicas de cada ente en 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”, entendiéndose que el “control interno es un sistema que contiene el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo” (Art. 35).

Por otra parte, la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) publicada el 28 de marzo del año 2000, establece en el título VI, el Sistema de Control Interno, artículo 131, lo siguiente:

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

De igual manera, la misma ley menciona en su artículo 132, que “el sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado y abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión”. Y, finalmente, señala en su artículo 134, “la responsabilidad que tiene la máxima autoridad de cada organismo o entidad de establecer y mantener un sistema de control interno adecuado a su naturaleza, estructura y fines de la organización, e incorpora además que dicho sistema incluirá elementos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en la normas y manuales de procedimientos de cada ente u órgano”.

Cabe destacar que Silva (1976) ya definía el Control de Gestión como una de las modalidades del control de la administración porque “tiende a verificar y evaluar la forma cómo los servicios públicos han realizado su actividad, la consonancia de esa actividad con las decisiones, planes y programas preestablecidos, y el cumplimiento o incumplimiento por parte del fiscalizado de los objetivos y metas previamente trazados” (p.59). En este caso, debemos entender el control de gestión como “...un mecanismo de control interno, enteramente al servicio de los niveles gerenciales, que le permiten una toma de decisiones ágiles y oportunas, integrando el mecanismo de control y de planificación en un mismo esfuerzo y compromiso” Espinoza, (2000).

Sin embargo debe destacarse que en el pasado la implementación de este tipo de control como mecanismo interno no fue vinculante en las instituciones del Estado, hasta que fue promulgada la LOAFSP (2000)) y la LOCGR (2001).

En la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGR). Publicada el 17 de diciembre del 2001, establece en el capítulo V, “Del control de Gestión”, artículo 61, lo siguiente:

Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones, respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales, esto es con la finalidad de determinar en general...la eficacia con que operan las actividades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

El (Art.61). Sin embargo, debe destacarse que la eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión, objetivos institucionales, planes, programas, metas y de la legalidad, es de la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización, es decir, el control de gestión incumbe en primera instancia a los gestores o gerentes que tienen responsabilidad de dirigir las organizaciones, aplicando herramientas múltiples que le ayuden a cumplir los objetivos planteados y coordinar el esfuerzo de las personas hacia ese logro compartido.

La moderna doctrina de control define el Control de Gestión (Contraloría General de la República cuadernos de Auditoría) como la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad (1999, p.18).

En este mismo orden de ideas, y a la luz de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 2000, el Estado Venezolano ha venido gestando y materializando nuevas formas y modelos operativos a través de la promulgación de estas leyes para adecuar el funcionamiento de sus instituciones, a fin de hacerlas congruentes y pertinentes mediante la aplicación de políticas orientadas a la transformación y modernización de las mismas. El adoptar desde el punto de vista administrativo y organizacional novedosas herramientas de gestión de alto desempeño, como el CMI, en el manejo de procesos internos que dependen directa o de forma indirecta del Estado, constituye un reto gerencial por los cambios que debe asumir en este caso el CUFM, y en consecuencia, potencia los mecanismos de control ya preestablecidos por LOAFSP y LOCGR antes mencionadas, es decir uno actúa como instrumento de aplicación gerencial indiscutible, el otro, constituye el soporte legal, sobre el cual se aplica el CMI en el CUFM.

Gestión y Control en el Sistema Educativo

La Educación está consagrada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) como un servicio público y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad (Art. 102). Por su parte la Ley Orgánica de Educación (2009) define al sistema educativo como

“... El Sistema Educativo es un conjunto orgánico, estructurado y orientado, conformado por subsistemas, niveles y modalidades, de acuerdo a las etapas del desarrollo humano, se basa en los postulados de unidad, corresponsabilidad, interdependencia y flexibilidad. Integra políticas, planteles, servicios y comunidades para garantizar el proceso educativo, la formación permanente de la persona, respetando las edades, la diversidad étnica, idiomática y cultural, atendiendo a las necesidades y potencialidades locales, regionales y nacionales....” (Art.24).

De esta manera se concibe el sistema educativo como un elemento del Estado y como conjunto orgánico que tiene la responsabilidad de ejecutar las políticas públicas que dicten los gobiernos en materia de Educación.

El Art.32 de la LOE establece la excepción con la Educación Universitaria, determinando que el régimen de supervisión se regirá por Ley especial; creándose de esta manera el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria a quien le compete la supervisión del subsistema de Educación Universitaria, a través de los órganos o entes competentes.

En lo que respecta a la Educación Universitaria, esta se encuentra conformada por las Universidades Nacionales Autónomas, Universidades Nacionales Experimentales, Universidades Privadas, y por Institutos de Tecnología y Colegios Universitarias. El Consejo Nacional de Universidades (CNU), apoyado por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), así como también el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, conforman las estructuras básicas de gestión de la Educación Universitaria en Venezuela.

Estas estructuras básicas de gestión, en combinación con cada una de las autoridades y cuadros gerenciales de la Universidades, Institutos y Colegios Universitarios, tienen la responsabilidad primaria de la gestión Educativa a este nivel, así como las competencias de control correspondientes; sin menoscabo, de las amplias competencias que en materia de control tiene el órgano del control en Venezuela, como lo es la Contraloría General de la República (CGR), para el caso de las entidades de carácter público.

Siendo que, en la mayoría de la organizaciones públicas, incluyendo al subsistema de Educación Universitaria, ha existido históricamente una aversión a lo que representa el control de la gestión, fundamentalmente por razones de índole cultural y por la manera de cómo se han venido evaluando las mismas; esto ha

incidido en el establecimiento de estructuras burocráticas sobredimensionadas, sin una función de evaluación, y por lo tanto sin juicio interno o externo respecto a los fines, eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de los servicios que ofrecen en sus actividades de índole académica.

En el presente, el país está inmerso en un proceso de gestión de cambios profundos y nuevos paradigmas que incluye obviamente el subsistema de Educación Universitaria, surge como modelo de Gerencia Pública fundamentada en una nueva concepción de control, y enfocada al mejoramiento y a la respuesta proactiva del aparato público.

La auditoría de gestión desde el punto de vista instrumental compete a los órganos de control interno o externo, que corresponde a una de las herramientas que existen para realizar control de gestión o quizás la más importante para evaluar los sistemas de control de gestión de las organizaciones públicas, es decir, es complementaria del control de gestión, en el sentido de que ambas deben coexistir: primero, el control de gestión como sistema de información, a cargo de sus máximas autoridades, que permita la toma de decisiones acertadas y oportunas, adopción de medidas correctivas y el control de las principales variables y procesos de la organización; y, en segunda instancia la auditoría de gestión, como un instrumento de apoyo, mediante el cual (CGR Cuadernos de Auditoría 3, 1999) "... se practica un examen objetivo sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior y documentado de la gestión de un sector gubernamental, de un organismo, programa, proyecto u operación, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de su misión, de sus objetivos y metas, y de la eficiencia, eficacia, economía, calidad, e impacto de su desempeño" (p.21);

En otras palabras, esto es, la auditoría expresada como un mecanismo de retroalimentación que proporcione valor agregado, y promotor de la buena gestión

institucional. En los términos expresados por la Contraloría General de la República en la Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión – Cuadernos de Auditoría 3, persigue al “auditar la gestión” lo siguiente:

- Medir y comparar los logros alcanzados por los entes en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de los correctivos necesarios para aumentar sus niveles de eficiencia, eficacia y calidad.
- Difundir entre los entes del sector público, la necesidad de la planificación, en concordancia con la misión y las competencias conferidas.
- Promover en los entes del sector público el mejoramiento en la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr un mayor grado de eficiencia en su ejecución.
- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de objetivos y metas institucionales, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos y la aplicación de correctivos de manera oportuna.
- Fomentar la valoración de los costos económicos, sociales y ambientales derivados de los cambios que se producen como consecuencia de las políticas de Estado.
- Promover la rentabilidad de las organizaciones, programas, proyectos u operaciones, como fórmula para fortalecer la estructura institucional del Estado.
- Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tiene el gobierno de informar a sus

ciudadanos sobre lo que ha hecho o está haciendo con los fondos y recursos que la sociedad ha puesto a su disposición, para ser utilizados en su beneficio.

- Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño institucional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas e incorporar a la comunidad organizada en el proceso de la Auditoría, con el fin de medir el grado de satisfacción de sus necesidades ante la gestión cumplida por los diferentes entes del sector público, y velar por la calidad de los servicios recibidos, a través de la evaluación continua de su prestación.

Si se analiza todo lo descrito, ello significa contar con instituciones públicas eficaces y eficientes, son sistemas de control de gestión que promuevan el logro de los objetivos para los cuales fueron creadas y orientadas hacia la excelencia, la efectividad y la calidad.

Los sistemas de control de gestión deben facilitar a los gerentes o administradores la medición de los resultados obtenidos en su desempeño organizacional y el grado en que se cumplieron sus metas y objetivos; estas autoridades deben (CGR Cuadernos de Auditoría 4, 1999) "... garantizar la existencia de sistemas o mecanismos con información acerca del desempeño de la organización, para controlar y evaluar su gestión", según lo estipula el artículo 31 de las Normas Generales de Control Interno dictadas por la Contraloría General de la República.

Según estos criterios expresados en el párrafo anterior, es que se hace infinitamente necesario el establecimiento de los sistemas de control interno y de gestión, cuya implementación constituye la garantía de poder monitorear la gestión de las organizaciones públicas, en los parámetros sobre los cuales van a ser evaluadas por mandato de Ley: eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto, indicados de manera expresa en el artículo 41 de la LOCGR (2001).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se hace referencia a todo lo relacionado con el marco metodológico de la investigación, determinando el tipo, la modalidad y el diseño de investigación, población y muestra, así como los instrumentos y técnicas para la recolección de datos y los procedimientos que permitieron obtener la validez y la confiabilidad de los instrumentos.

Tipo de investigación

La investigación se enmarca en el tipo de investigación de campo, ya que como lo indica Ramírez (2006), “el fenómeno se estudiara en su ambiente natural” (p.76). En este caso la situación problemática se ubica en el Colegio Universitario “Francisco de Miranda”, y es allí en dicha institución donde se realizó la investigación.

Nivel de la Investigación

Según Palella y Martins (2010) “el propósito de una investigación descriptiva es el de interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p.92). Este estudio se ubica en un nivel descriptivo ya que a través del mismo se realizó un análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación del CMI en el

Colegio Universitario Francisco de Miranda, en la División de Investigación y Postgrado, para hacerlo se debió precisar los elementos que permitieron la aplicación del CMI en el CUFM, de manera detallada, para de esta forma poder llegar a describir los resultados obtenidos con el CMI y luego generar su análisis.

Diseño de Investigación

La presente investigación es un diseño no experimental, ya que en ningún momento el autor se propuso manipular de forma alguna las variables, y como lo indica Palella y Martins (ob.cit.) en estos diseño de investigación no experimental “se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos” (p.87), recordándose que el objetivo general de este estudio está relacionado con el análisis de un fenómeno observado.

POBLACION Y MUESTRA

Población

Para los autores (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.303), es decir, son elementos con características comunes, en esta investigación la población objeto de estudio estuvo integrada por los gerentes de las diversas unidades, dependencias y coordinaciones del CUFM, en las que se aplicó el Balance Scorecard como herramienta de Control de Gestión, en total suman 12 dependencias.

Muestra

La población objeto de este estudio es finita, como lo indica Ramírez (2006) “la población finita es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificados por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene en su cantidad total” (p.92), se tomó como muestra al gerente de la División de Investigación y Postgrado, Gerente de la División de Investigación y Postgrado del

CUFM, a la Coordinadora de Investigación del CUFM, a la Coordinadora de Postgrado y al Coordinador institucional de la aplicación del CMI. Es una muestra intencional no aleatoria, ya que el investigador escogió a los sujetos que estuviesen directamente involucrados con la División de Investigación y Postgrado

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

En virtud de que el objetivo general de esta investigación es Analizar los resultados obtenidos con la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta estratégica de Control de Gestión, en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”, la investigación se abordó desde el paradigma positivista cuantitativo, ya que a través de este se llegó a analizar cuáles fueron los resultados que se obtuvieron con la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el control de gestión del proceso gerencial de dicha institución, para ello el investigador se apoyó en las siguientes técnica e instrumentos de recolección de datos.

Técnicas

Para Ramírez (2006) “una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el campo de la ciencia” (p.137). Como técnicas para recolectar los datos en esta investigación se emplearon la encuesta y el análisis de contenidos.

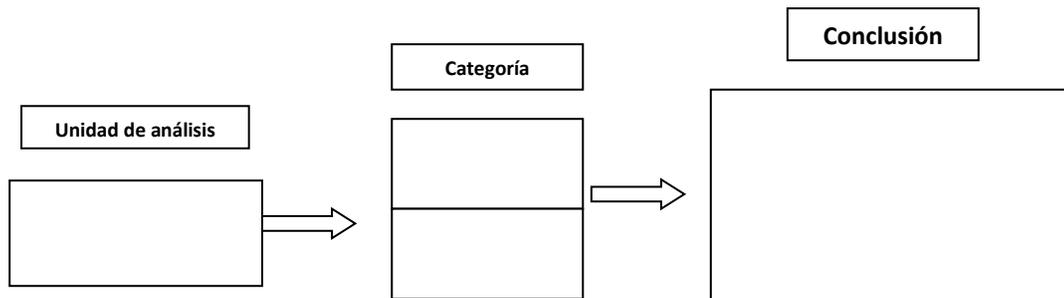
Instrumentos

Indica Ramírez (2006) que “el instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes” (p.137). En el caso de la investigación, las técnicas mencionadas anteriormente se apoyaron en un cuestionario y una matriz de análisis de contenido, como instrumentos para la recolección de los datos.

Es importante destacar que la matriz de análisis de contenido está sustentada en el esquema presentado por Hernández S. (2003), en la que se destaca la unidad de análisis, el establecimiento de categorías y las conclusiones de acuerdo las inferencias realizadas en el contexto del dato recogido.

Gráficamente se empleo para ese procedimiento la siguiente representación:

Gráfico No. 5. Matriz de análisis



Elaboración propia

Confiabilidad

Para verificar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto del instrumento, a 10 gerentes de dependencias diferentes a la escogida como muestra, posteriormente a los instrumentos respondidos se le procesó con el paquete estadístico SPSS V.19 y se le determinó el Alfa de Crombach dando una confiabilidad de 0,997 lo cual indica que su confiabilidad es muy alta, según la escala publicada por Palella (2010)

A continuación se muestra los cuadros con los resultados obtenidos, en la prueba piloto del cuestionario .

Cuadro No. 3. Resumen del Procesamiento de los casos de la confiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100
	Excluidosa	0	0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Elaboración Propia

Cuadro No. 4 Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados
,997	,998

Elaboración Propia

Cuadro No. 5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

- **Objetivo General:** Analizar los resultados obtenidos con la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta estratégica de Control de Gestión, en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”

INTERROGANTES	OBJETIVOS	VARIABLES	DENICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	TECNICAS	INSTRUMENTO
¿Cuáles son los supuestos establecidos para aplicar el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica de Control de Gestión?	Distinguir los supuestos establecidos para la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica del control de gestión.	Supuestos establecidos para la aplicación del CMI	Son las diferentes perspectivas que se abordan de manera integrada al aplicar el CMI	Perspectiva Financiera Perspectiva cliente Perspectiva procesos Internos Perspectiva formación y crecimiento	Presupuesto Estudiantes y profesores Funciones Innovación y desarrollo	Primaria Secundaria	Encuesta Análisis de Contenido	Cuestionario Unidades de Análisis de
¿Cómo se ha llevado a cabo la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta de control de gestión en División de Investigación y Postgrado del CUFM?	Describir como ha sido la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el proceso gerencial en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”.	Aplicación del CMI en la DIP del CUFM	Proceso mediante el cual se ejecuta el CMI en la DIP del CUFM	Fase I Fase II Fase III	Misión Visión Valores Objetivos Estratégicos Metas Unidades de medida	Primaria Secundaria	Encuesta Análisis de Contenido	Cuestionario Unidades de Análisis de

<p>¿Cuáles son los resultados que ha producido la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica de Control de Gestión en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”?</p>	<p>Examinar los resultados que ha producido la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica de Control de Gestión, en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”.</p>	<p>Resultados producidos</p>	<p>Productos generados a partir de la aplicación del CMI en la DIP del CUFM</p>	<p>Procesos</p>	<p>Indicadores Unidades de medidas</p>	<p>Primaria Secundaria</p>	<p>Encuesta Análisis de Contenido</p>	<p>Cuestionario Unidades de Análisis de</p>
<p>¿Cómo estos resultados han impactado la gestión de la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario Francisco de Miranda?</p>	<p>Explicar el impacto que ha producido la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica de Control de Gestión, en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”.</p>	<p>Impacto</p>	<p>Eventos que deja en la DIP la aplicación del CMI</p>	<p>Funciones</p>	<p>Investigación Postgrado</p>	<p>Primaria Secundaria</p>	<p>Encuesta Análisis de Contenido</p>	<p>Cuestionario Unidades de Análisis de</p>

Elaboración propia

FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Primera Fase

Formulación de la situación problemática, descripción del problema, establecimiento de las interrogantes de la investigación, redacción de los objetivos de, de la justificación y delimitación de la investigación

Segunda Fase

Construcción del marco teórico que le dio soporte al proceso investigativo, a través de la identificación de los antecedentes de la investigación y de las teorías y basamento legal.

Tercera Fase

Desarrollo del proceso metodológico que condujo a la obtención de los datos necesarios para la investigación, y que posteriormente fueron procesados para analizarlos.

Cuarta Fase

Redacción de las conclusiones y recomendaciones que se generaron a partir del análisis de los datos recolectados y procesados. Redacción y entrega del informe final de investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

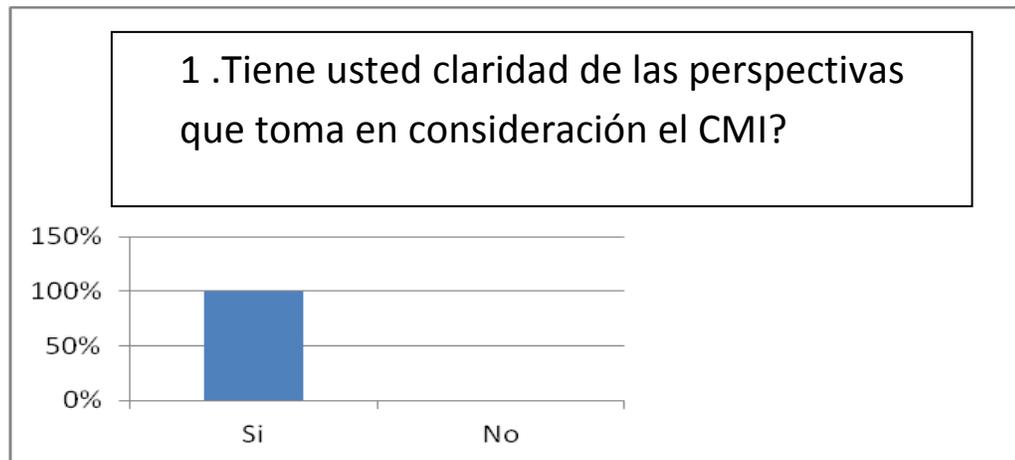
Como se indicó en el capítulo anterior en esta investigación se utilizaron tres instrumentos de recolección de datos, a saber un cuestionario, un guión de observación y una matriz de análisis, como instrumentos para la recolección de los datos.

A continuación se presentan los resultados que arrojaron la aplicación de cada uno de estos instrumentos.

El cuestionario

El cuestionario fue aplicado al Gerente de la División de Investigación y Postgrado del CUFM, a la Coordinadora de Investigación del CUFM, a la Coordinadora de Postgrado y al Coordinador institucional de la aplicación del CMI, el cuestionario se fundamentó en tres aspectos claves, a saber : a) los supuestos establecidos para la aplicación del *Cuadro de Mando Integral* en la División de Investigación y Postgrado?, b) los resultados más relevantes que se obtuvieron con la aplicación del CMI en esta dependencia del CUFM? y c) El impacto que produjo en la dependencia la aplicación del CMI como herramienta estratégica de Control de Gestión?

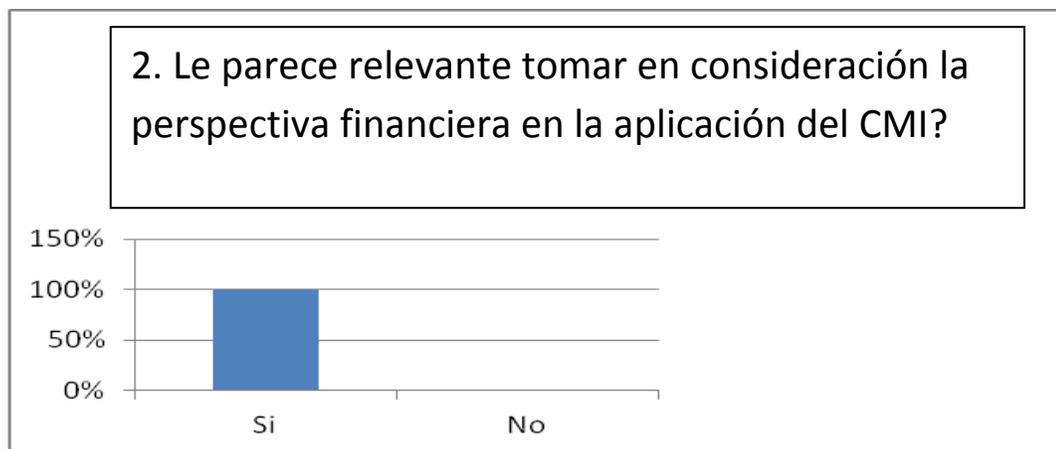
Gráfico No. 6. Perspectivas del CMI



Elaboración propia

El cien por ciento (100%) de los encuestados tienen claridad de las perspectivas que toma en consideración el CMI, como lo son: la perspectiva financiera, la perspectiva cliente, la perspectiva procesos internos y la perspectiva formación y crecimiento, y esto es positivo para el estudio, ya que se considera un total conocimiento del mismo puede ser positivo en su aplicación.

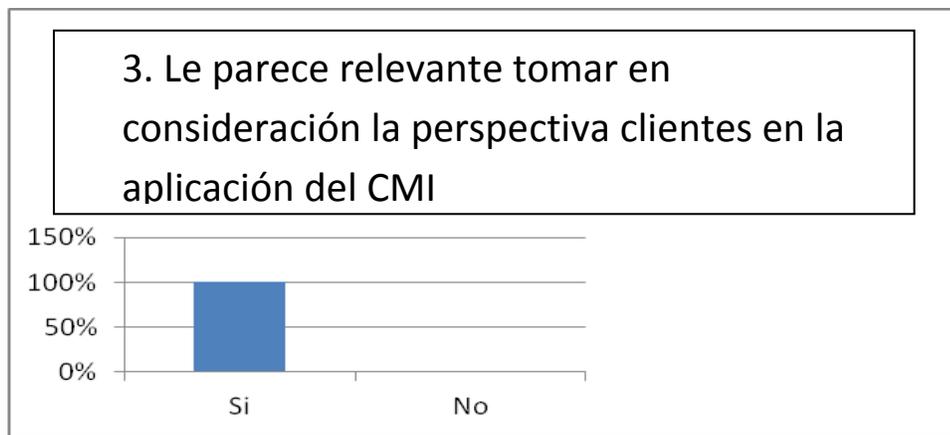
Gráfico No. 7. Perspectiva financiera del CMI



Elaboracion propia

Con relacion a este item se observa una total tendencia de un cien por ciento (100%) a tomar en consideracion la importancia de esta perspectiva financiera, tal consideracion surge de las apreciaciones señaladas por los consultados. Y como se mencionó en el marco teórico el aspecto financiero se acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo en el caso del Colegio Universitario Francisco de Miranda, equivale al presupuesto aprobado, los ingresos extraordinarios propios, intereses, entre otros.

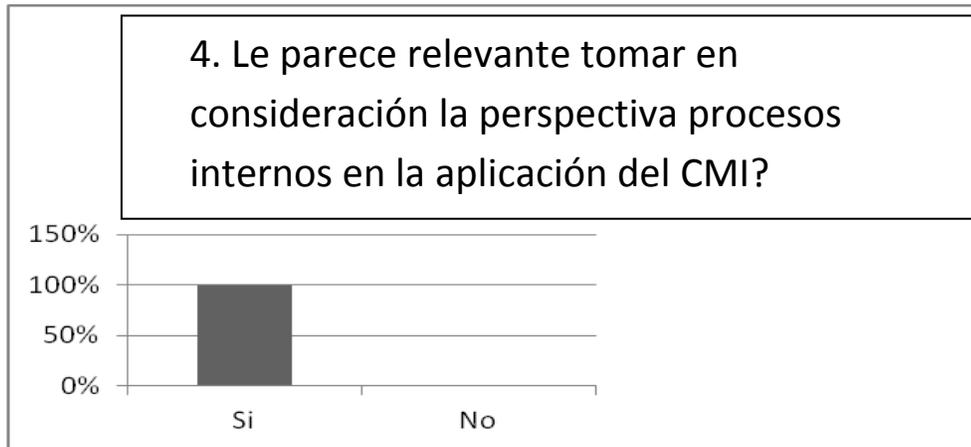
Gráfico No. 8. Perspectiva clientes internos del CMI



Elaboracion propia

En este item se observa la opinion que dan los encuestados, con relacion a la relevancia de la perspectiva clientes internos en la aplicación del CMI y el resultado que dio el items es el siguiente: En un cien por ciento (100%) estan de acuerdo con el descriptor. En el caso de la aplicación del CMI en la DIP del CUFM estos clientes son internos y son los estudiantes y los docentes que se vinculan en el proceso formativo que allí se desarrolla.

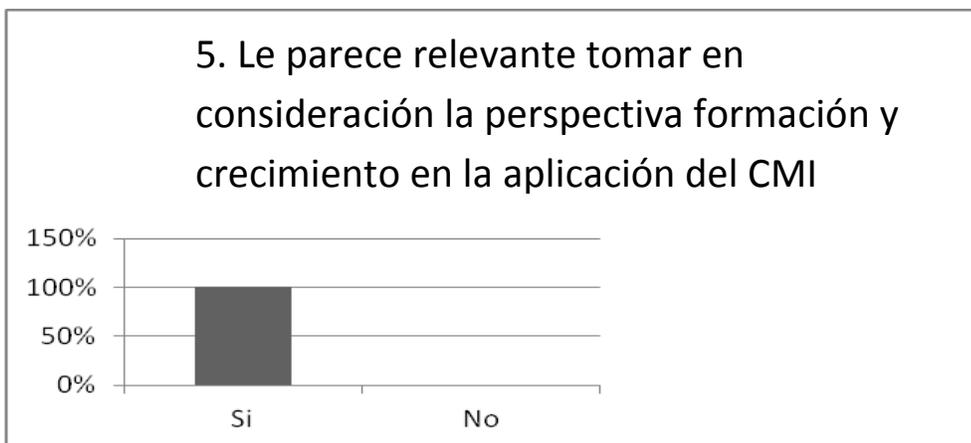
Gráfico No. 9. Perspectiva procesos internos del CMI



Elaboracion propia

Los resultados obtenidos en la perspectiva procesos internos en la aplicacion del CMI arrojan opiniones favorables por parte del cien por ciento (100%) de los encuestados. De acuerdo con el marco teórico esta perspectiva aborda lo relativo a las funciones y procesos que se desarrollan en la organización, se considera positivo que los encuestados le den valor a esta perspectiva, que al final lo que garantiza es el funcionamiento de la DIP del CUFM

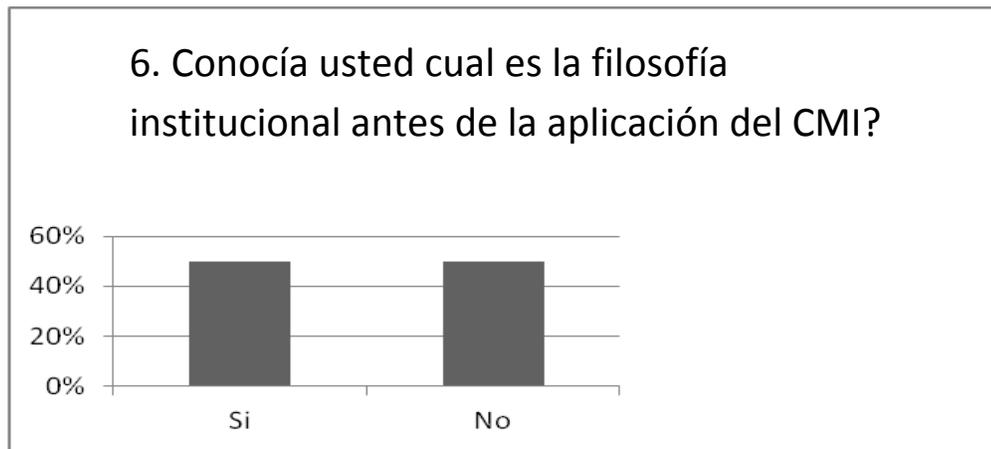
Gráfico No. 10. Perspectiva innovación y crecimiento personal del CMI



Elaboracion propia

En cuanto al ítem 5 que señala relevante la perspectiva innovación y crecimiento personal en la aplicación del CMI, un cien por ciento (100%) señaló estar de acuerdo y en el caso específico de la aplicación del CMI en la DIP del CUFM esta perspectiva se denomina innovación y desarrollo, lo cual es pertinente de acuerdo con la naturaleza de las funciones que realiza esta división.

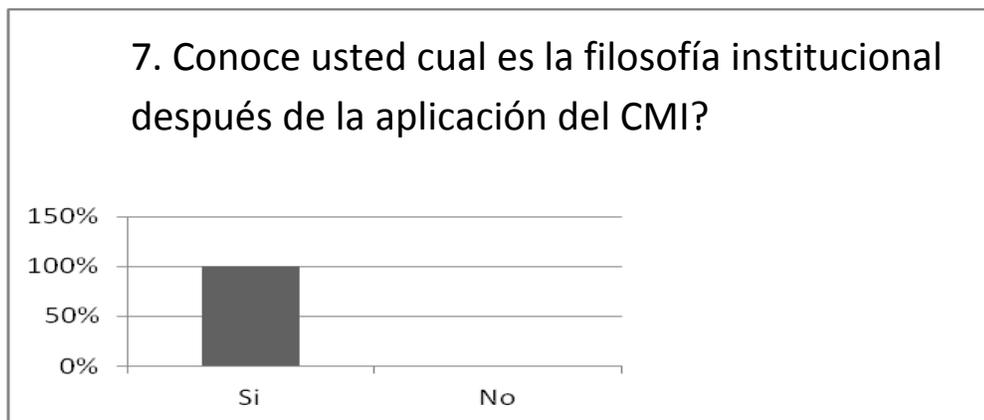
Gráfico No. 11. Conocimiento de la filosofía institucional antes de la aplicación del CMI



Elaboracion propia

El ítem 6 se refiere al conocimiento de la filosofía institucional antes de la aplicación del CMI, los consultados respondieron de la manera siguiente: Un cincuenta por ciento (50%) expreso afirmativamente a lo depuesto en este ítems; otro grupo de encuestados estuvo con la opinion negativa cincuenta por ciento (50%), los resultados arrojan un equilibrado nivel de opiniones favorables y desfavorables. Sin embargo para el estudio es importante destacar que la filosofía institucional describe la misión, la visión y los valores de la organización y todos sus integrantes debería conocerla para realizar un desempeño cónsono con esta.

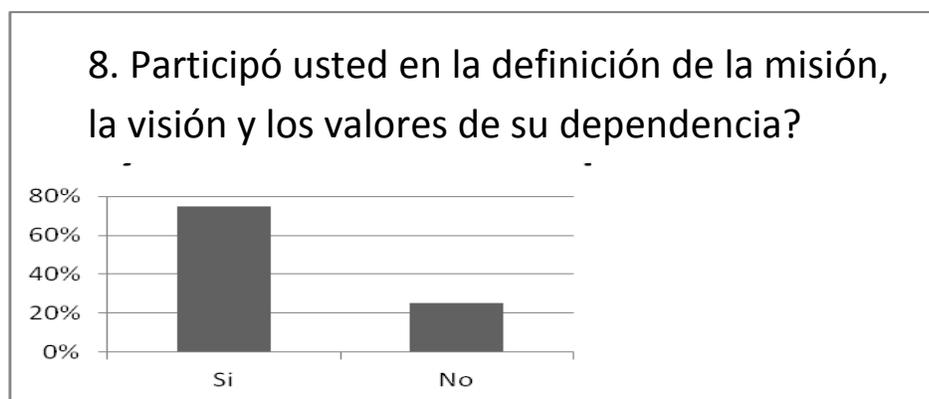
Gráfico No. 12. Conocimiento de la filosofía institucional después del CMI



Elaboracion propia

En este descriptor se le consulto a los encuestados sobre su conocimiento de la filosofía institucional despues de la aplicación del CMI y los mismos depusieron de la siguiente manera: Un cien por ciento (100%) contestaron de forma afirmativa, lo cual ya genera un aporte a esta investigación y esta relacionado con el impacto del CMI en la DIP del CUFM.

Gráfico No. 13. Participación en la definición de la misión, la visión y los valores de su dependencia

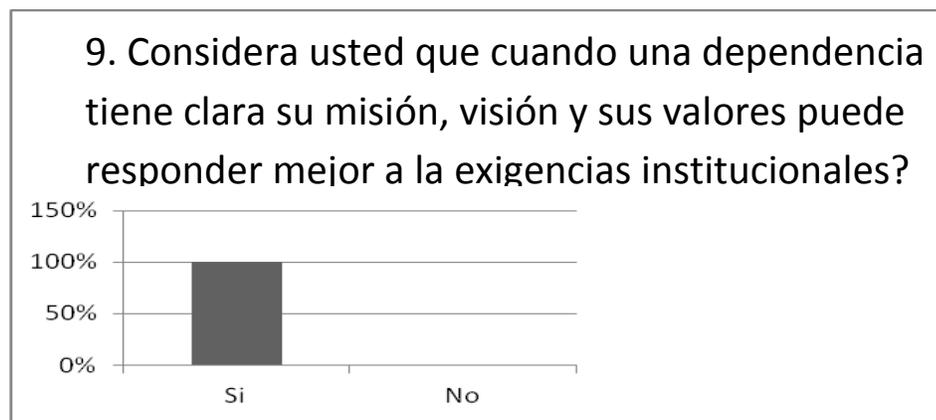


Elaboracion propia

El descriptor referido a la participación en la definición de la misión, visión y los valores de su dependencia, los consultados respondieron de la manera siguiente:

Un setenta y cinco por ciento (75%) respondió de manera afirmativa a lo expresado en este ítem; mientras que el veinte y cinco por ciento (25%) de los encuestados respondió en forma negativa. Que los integrantes de una organización tengan la oportunidad de participar en la construcción de la filosofía institucional se considera un aspecto positivo para los fines de la investigación.

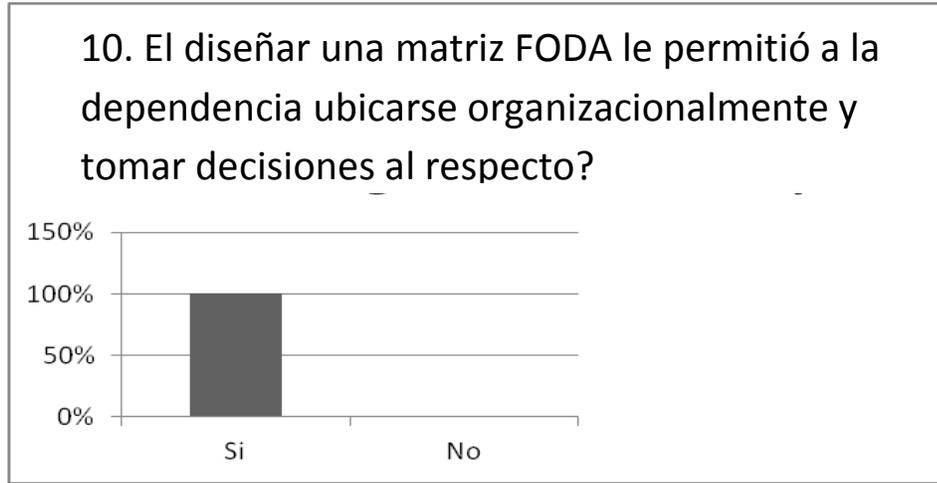
Gráfico No. XX. Relación entre las respuestas a las exigencias institucionales y la filosofía institucional



Elaboracion propia

En cuanto al ítem 9 el cien por ciento (100%) de los encuestados señalaron de manera favorable que cuando una dependencia tiene clara su misión, visión y sus valores puede responder mejor a las exigencias institucionales, es por esta razón que el CMI en su aplicación hace énfasis en que estos aspectos sean definidos y tomados en consideración en el desarrollo de los procesos institucionales.

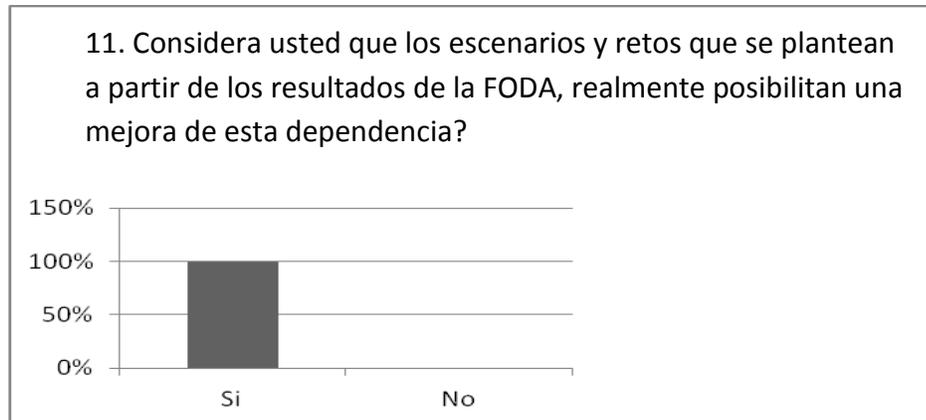
Gráfico No. 14. Ubicación organizacional a partir de la matriz DOFA



Elaboracion propia

La matriz FODA es importante cuando se están realizando procesos que tiendan hacia la mejora en cualquier organización, en este sentido el 100% de los encuestados respondieron positivamente al ítem, lo cual se considera favorable para el estudio, porque se vincula con el objetivo de la investigación que procura examinar los resultados obtenidos con la aplicación del BSS en la DIP del CUFM.

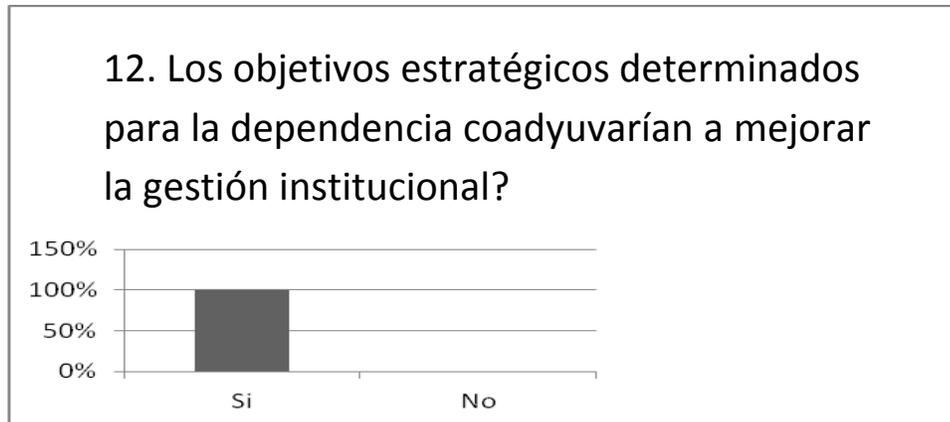
Gráfico No. 15. Escenarios y retos a partir de la matriz DOFA



Elaboracion propia

La matriz FODA identifica una serie de oportunidades para las organizaciones que a su vez se pueden convertir en nuevos escenarios de desarrollo y mejoras de procesos, en este sentido los resultados arrojados en este ítem indican que el 100% de los encuestados lo consideran así también.

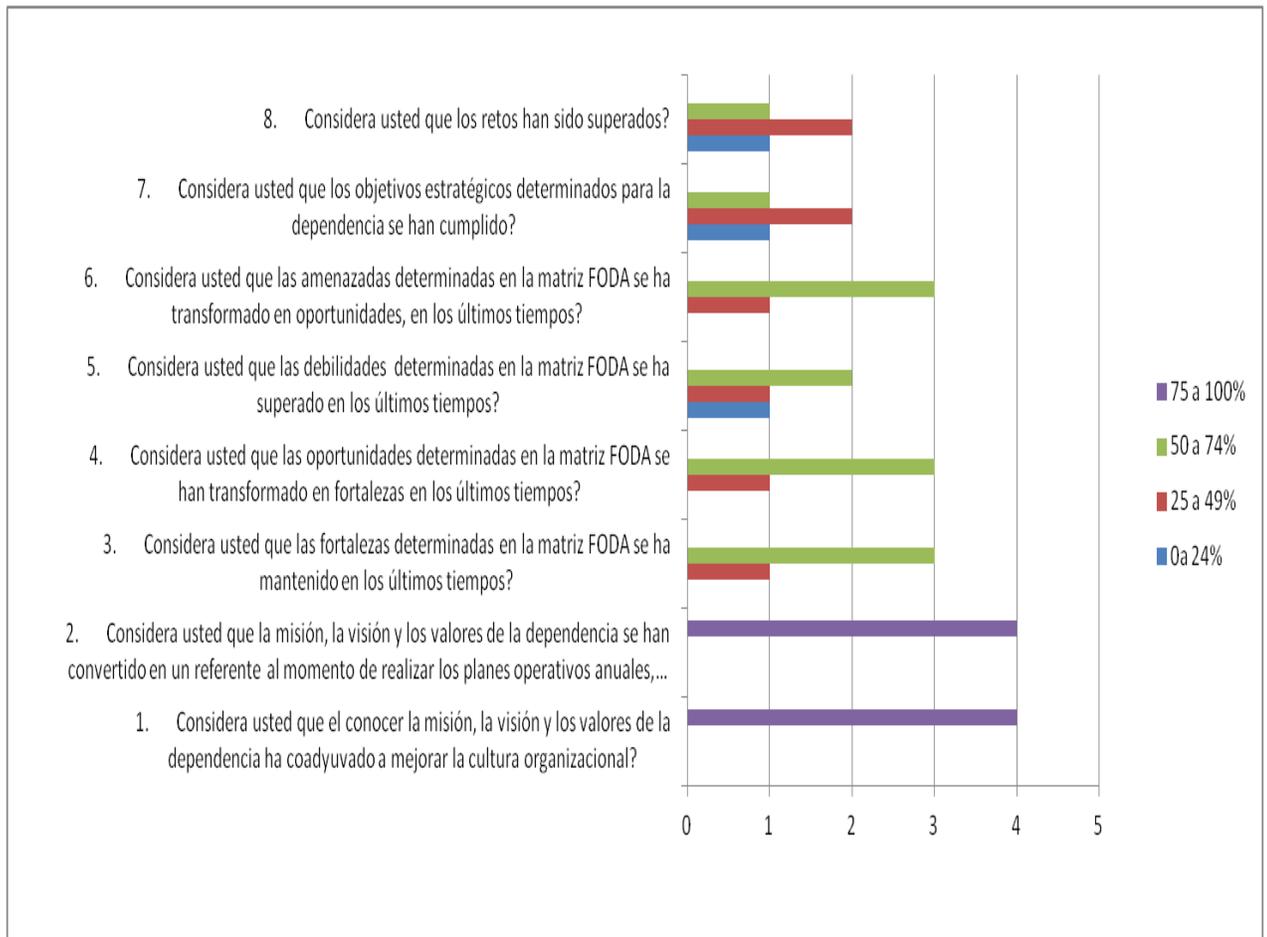
Gráfico No. 16. Los objetivos estratégicos y mejoras de la gestión institucional



Elaboracion propia

En lo que respecta al ítem 12 el cual indica si los objetivos estratégicos determinados para la dependencia coadyuvarían a mejorar la gestión institucional un cien por ciento (100%) de los encuestados arrojó un nivel de opinión totalmente favorable sobre dicho descriptor, tal como se pudo apreciar, esto es positivo para el estudio porque se puede relacionar con el impacto que generó la aplicación del CMI en la DIP del CUFM.

Gráfico No. 17. Impacto de la aplicación del CMI en la DIP del CUFM



Elaboración propia

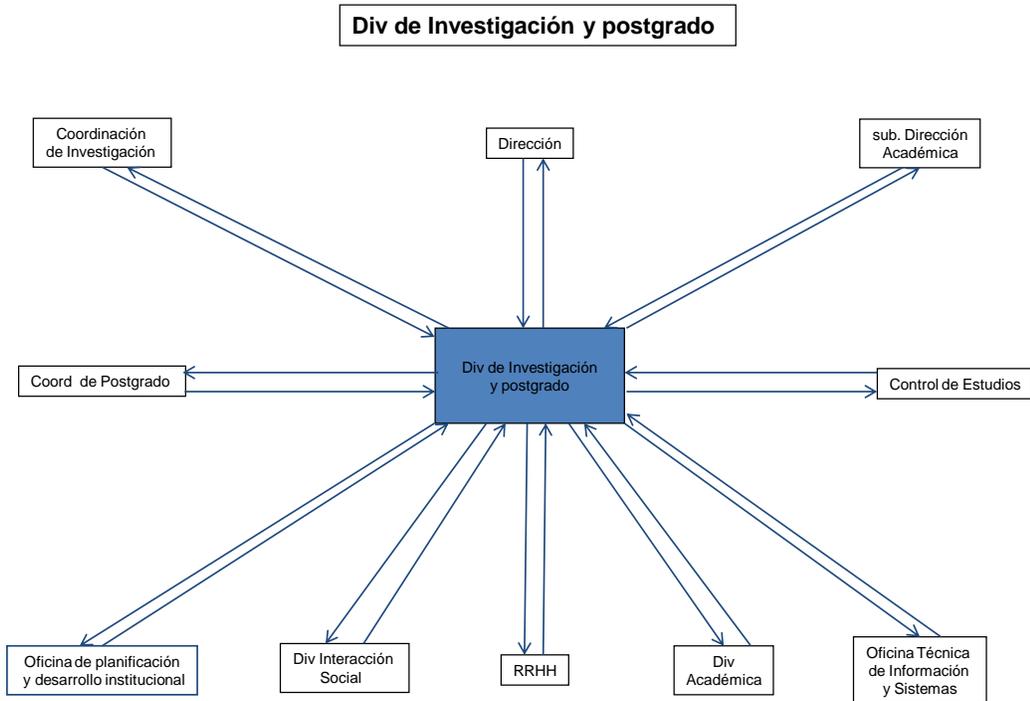
El presente gráfico agrupa a un grupo de respuestas que atienden a la variable impacto en la aplicación del CMI en la División de Investigación y Postgrado del CUFM, en este sentido el análisis del cuadro conlleva a manifestar lo siguiente: a) el 100% de los encuestados considera que el conocer la filosofía institucional ha coadyuvado a mejorar la cultural organizacional, b) el 100% ha asumido la visión, misión y valores de su dependencia en un referente al momento de realizar los planes operativos, c) el 75% considera que entre el 50 y el 74% las fortalezas determinadas en la matriz FODA se han mantenido en el desarrollo de los

procesos, d) c) el 75% considera que entre el 50 y el 74% las debilidades determinadas en la matriz FODA se han transformado en fortaleza, e) 50% considera que entre el 50 y 74% de las debilidades se han superado, mientras que un 25% considera que el rango está entre 25 a 49% y el 25% restante lo ubica en el rango de 0 a 24%, f) el 75% considera que entre el 50 y el 74% las amenazas determinadas en la matriz FODA se han transformado en oportunidades, g) 50% considera que entre el 50 y 74% que los objetivos estratégicos se han cumplido, mientras que un 25% considera que el rango está entre 25 a 49% y el 25% restante lo ubica en el rango de 0 a 24%, y h) 50% considera que entre el 50 y 74% que los retos se han superado, mientras que un 25% considera que el rango está entre 25 a 49% y el 25% restante lo ubica en el rango de 0 a 24%. De todo lo anterior se puede inferir que el impacto de la aplicación del *Cuadro de Mando Integral* en la División de Investigación y Postgrado ha sido positivo y sus resultados se han estado evidenciando en los procesos que actualmente está desarrollando esta importante dependencia del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”

Análisis de Contenidos

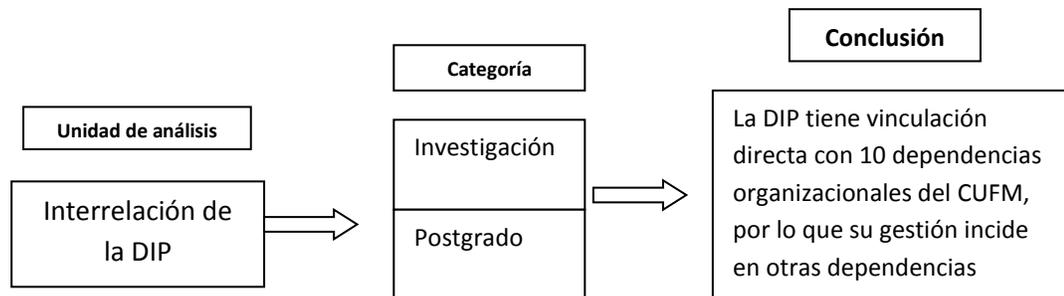
Los documentos que se analizaron fueron elaborados por la División de Planificación y Presupuesto Institucional del CUFM (dependencia que tenía la responsabilidad de coordinar la aplicación del CMI en la institución), conjuntamente con el personal de la División de Investigación y Postgrado.

Gráfico No. 18. Proceso de Interrelación Institucional de la División de Investigación y Postgrado



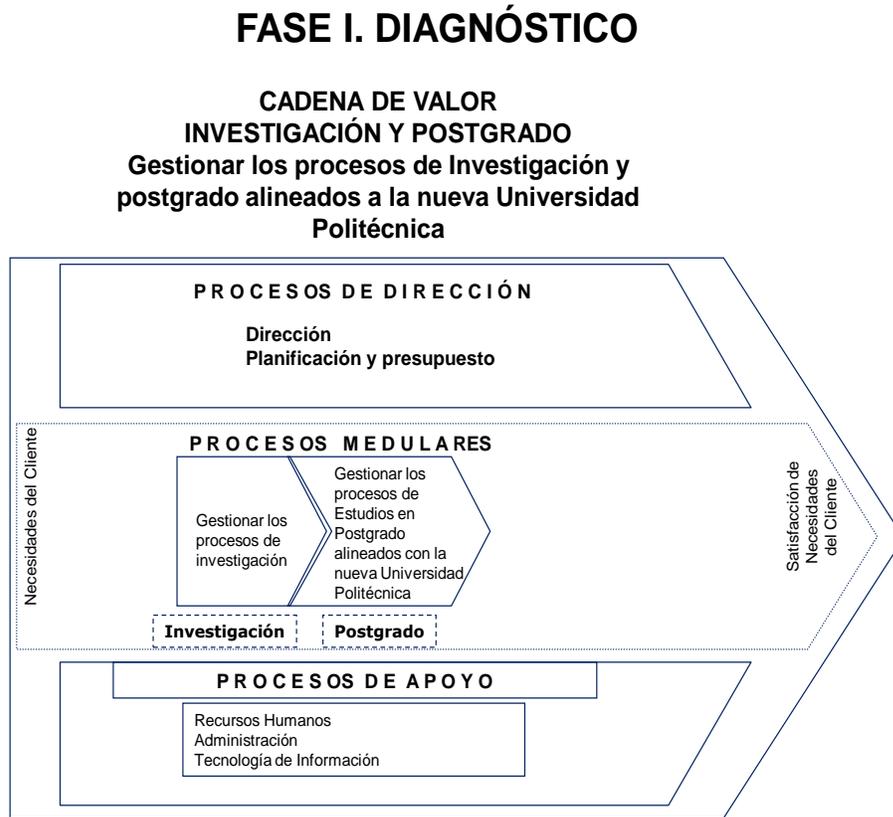
Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

Gráfico No. 19 Análisis de interrelación institucional de la DIP



Elaboración propia

Gráfico No. 20 Planificación del diagnóstico de la DIP



Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

Gráfico No. 21 Análisis de la planificación del diagnóstico de la DIP



Elaboración propia

Cuadro No. 6. Resultados del Diagnóstico de la DIP

Conceptos	División de investigación y postgrado
Característica distintiva	Promotor de la integración del personal administrativo y docente
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medios tecnológicos: Internet, teléfono, software, hardware y personal docente y administrativo de apoyo. 2. Normativas para Investigación y estudios de Postgrado. 3. Cultura investigativa 4. Respaldo al docente durante el proceso de Investigación 5. Integración de las funciones universitarias de formación, 6. Creación intelectual e interacción social. 7. Seguridad integral. 8. Condición laboral indefinida con el personal docente. 9. Comunicación.
Jerarquización	<p>5</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>9</p> <p>8</p> <p>7</p> <p>6</p>
Acciones / Iniciativas	<p>Solicitud en progreso</p> <p>En proceso</p> <p>Creado sitio web</p> <p>Nada</p> <p>Nada</p> <p>Nada</p> <p>Solicitud de información a RRHH</p> <p>Uso de internet como mecanismo</p>
Opinión de los clientes internos sobre los servicios de su dependencia	Conversar con la Unidad
Aplicado encuestas de opinión de satisfacción clientes	No
Con quién internamente se relaciona	Ver cuadro anexo
Beneficio de un SIBI	<ol style="list-style-type: none"> 1 Sistematizar uso de indicadores de gestión 2 Facilitar la medición y monitoreo del desempeño del CUFM 3 Facilitar la formulación de los objetivos estratégicos 4 Fortalecer el proceso de generación de acciones correctivas

Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

Gráfico No. 22. Análisis de resultados de diagnóstico de la DIP



Elaboración propia

Cuadro No. 7. Producto de la DIP en la mesa de trabajo del CMI

Visión	Misión	Fortalezas y Debilidades	Oportunidades y Amenazas	Escenarios Y retos	Objetivos Estratégicos
<p>Ser una unidad alineada con la misión y visión de la Subdirección Académica, integradora de los procesos de Investigación y de la formación en Postgrado fundamentada en las áreas de conocimiento para la creación, transmisión, divulgación y socialización del conocimiento científico, tecnológico, humanístico y las artes; orientada a alcanzar los niveles de excelencia que satisfagan las necesidades de la comunidad nacional y en correspondencia con los planes nacionales.</p>	<p>Garantizar los procesos de Investigación y Postgrado, para alcanzar niveles de formación científica, humanista y tecnológica que le permita a los docentes del CUFM y profesionales, ampliar las competencias requeridas para la resolución de problemas a través de la generación, desarrollo, aplicación y adaptación de conocimientos y tecnologías en diferentes campos de acción profesional.</p>	<p>Fortalezas: Talento humano con las competencias requeridas y comprometido con los objetivos y metas de la dependencia. Postgrado en el área de auditoria de sistemas financieros y seguridad de la información. Experiencia interinstitucional para la generación y administración de programas de Postgrado (redes). Debilidades: Cultura investigativa. Normativas para Investigación y estudios de Postgrado. Respaldo al docente durante el proceso de Investigación. Integración de las funciones universitarias de formación, creación intelectual e interacción social.</p>	<p>Oportunidades: Articulación de áreas y niveles de Investigación y Postgrado con el PNF. Desarrollo de cursos virtuales para la actualización y desarrollo profesional del personal docente del CUFM y profesionales. Promoción de eventos académicos articulados a los programas de Investigación y de Postgrado. Convenios de Investigación y Postgrado interinstitucionales. Amenazas: Disponibilidad presupuestaria</p>	<p>Escenarios: Transformación del CUFM en Universidad Politécnica. Nuevas realidades referidas a modalidades educativas. Retos: Adecuar los procesos de Investigación y de Postgrado a la nueva Universidad Politécnica. Propiciar la formación a los docentes del CUFM y profesionales a las nuevas realidades en las modalidades educativas innovadoras. Fortalecer el nivel de formación del talento humano incorporado a la dependencia.</p>	<p>Propiciar el uso apropiado de los recursos presupuestarios asignados a la dependencia Fomentar la creación de equipos de investigadores organizados en Líneas de Investigación. Promover programas de formación de docentes del CUFM y profesionales expertos, alineados con los requisitos establecidos en los PNF. Promover el intercambio de talento humano en los distintos programas de Investigación y Postgrado. Promover el uso de modalidades para el desarrollo de la Investigación y los estudios de Postgrado.</p>

Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

Visión	Misión	Fortalezas y Debilidades	Oportunidades y Amenazas	Escenarios Y retos	Objetivos Estratégicos
		Debilidades: (Cont...) Medios tecnológicos: Internet, teléfono, software, hardware y personal docente y administrativo de apoyo. Seguridad integral. Condición laboral Indefina con el personal docente. Comunicación.	Amenazas: (cont...) Cambios de lineamientos ministeriales. Tiempo de respuesta establecidos por el organismo de adscripción y organizaciones de apoyo (FUNDAFRAMI). Plataformas administrativas diferentes para la gestión de los programas de Investigación y de Postgrado.	Retos: (Cont...) Fortalecer la formación de los docentes del CUFM y profesionales en programas de Postgrado. Ampliar las áreas de Investigación y de Postgrado con el PNF. Integrar al personal docente del CUFM a los procesos de Investigación e Interacción Social. Propiciar mecanismos de divulgación de resultados de los docentes y estudiantes de pregrado y postgrado. Propiciar actualización de normas y procedimientos de Investigación y Postgrado.	(Cont...) Incentivar mecanismos para la divulgación de los resultados de las investigaciones de los docentes del CUFM y estudiantes de pregrado y postgrado. Propiciar mecanismos para la elaboración y actualización de las normas y procedimientos de investigación y de postgrado.

Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

Gráfico No. 23 Análisis de Producto de la DIP en la mesa de trabajo del CMI



Elaboración propia

Cuadro No. 7. Procesos de la DIP integrados al Control de Gestión

Procesos	Sub - procesos	Factores claves de éxito	Indicadores de Gestión Organizacional utilizados actualmente por la Unidad Administrativa y Académica (UA)	Unidades de Medida por Indicador utilizados por la Unidad Administrativa y Académica (UA)
Gestionar los procesos de Investigación y postgrado alineados a la nueva Universidad Politécnica	Gestionar los procesos de investigación	Personal docente y administrativo, con las competencias requeridas Disponibilidad de recursos tecnológicos ,y presupuestarios Docentes con formación en investigación. Redes de investigadores por líneas de investigación. Producción investigativa de docentes y estudiantes de pregrado y postgrado Normativas de investigación en correspondencia con los Lineamientos del MPPEs	Cumplimiento con el perfil requerido académico y profesionalmente. Operatividad de los equipos Disponibilidad presupuestaria: institucional y de FUNDAFRAMI Docentes formados en investigación Redes creadas por líneas de investigación Publicaciones Eventos Pág. Web Bienes y servicios Normas actualizadas	Porcentaje de cumplimiento de perfil. Tiempo de funcionamiento Porcentaje de disponibilidad Porcentajes de docentes formados en investigación Números de redes creadas números de profesores por redes creadas; porcentaje de cumplimiento: redes y profesores por redes Números de Publicaciones y Eventos Número de páginas creadas Número Bienes y servicios generados ; porcentaje de cumplimiento de bienes y servicios creados Números de normas creadas ; porcentaje de cumplimiento de normas creadas
	Gestionar los procesos de Estudios en Postgrado alineados con la nueva Universidad	Programas de postgrados alineados a los PNF Programa de postgrado no conducente a grado académico Disponibilidad de	Programas creados Operatividad de los equipos Disponibilidad presupuestaria: institucional y de FUNDAFRAMI	Número de programas creados ; porcentaje de cumplimientos de programas creados Tiempo de funcionamiento de

	Politécnica	recursos tecnológicos ,y presupuestarios Movilidad del talento humano docente y estudiantes de postgrado. Unificación de criterios en la administración de programas de postgrado Disponibilidad de modalidades innovadores para el desarrollo de programas de postgrado Normativas de postgrado en correspondencia con los Lineamientos del MPPES	Redes creadas Criterios unificados para la administración de programas de postgrado Modalidades innovadoras Normas actualizadas	los equipos ; porcentaje de disponibilidad de los equipos Número de Modalidades innovadoras; porcentaje de cumplimiento de modalidades innovadoras Números de normas creadas y porcentaje de cumplimiento
--	-------------	--	---	---

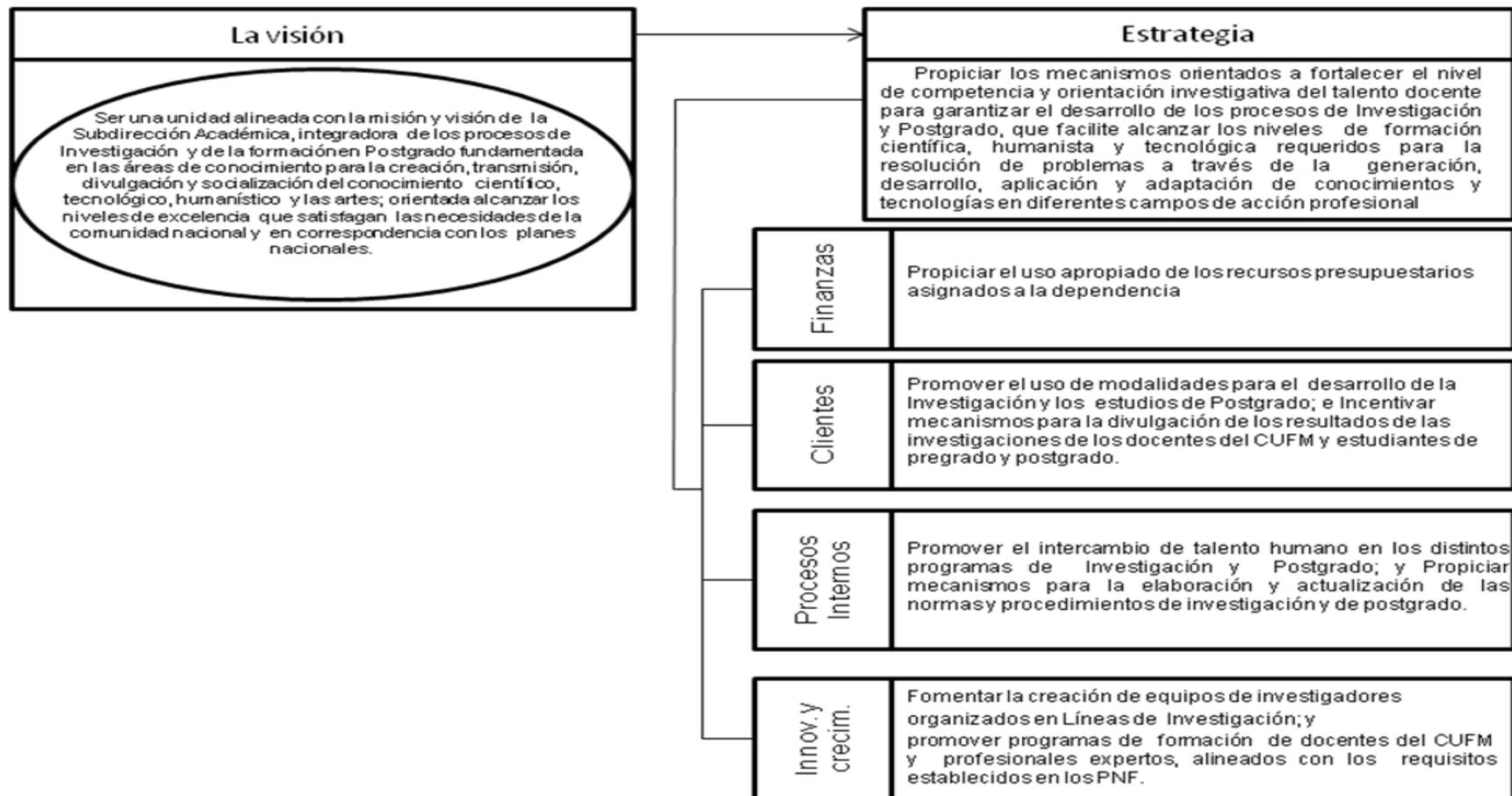
Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

Gráfico No. 24. Análisis de los Procesos de la DIP integrados al Control de Gestión



Elaboración propia

Gráfico No. 25. Vinculación de la Visión y la Estrategia de la DIV con CMI



Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

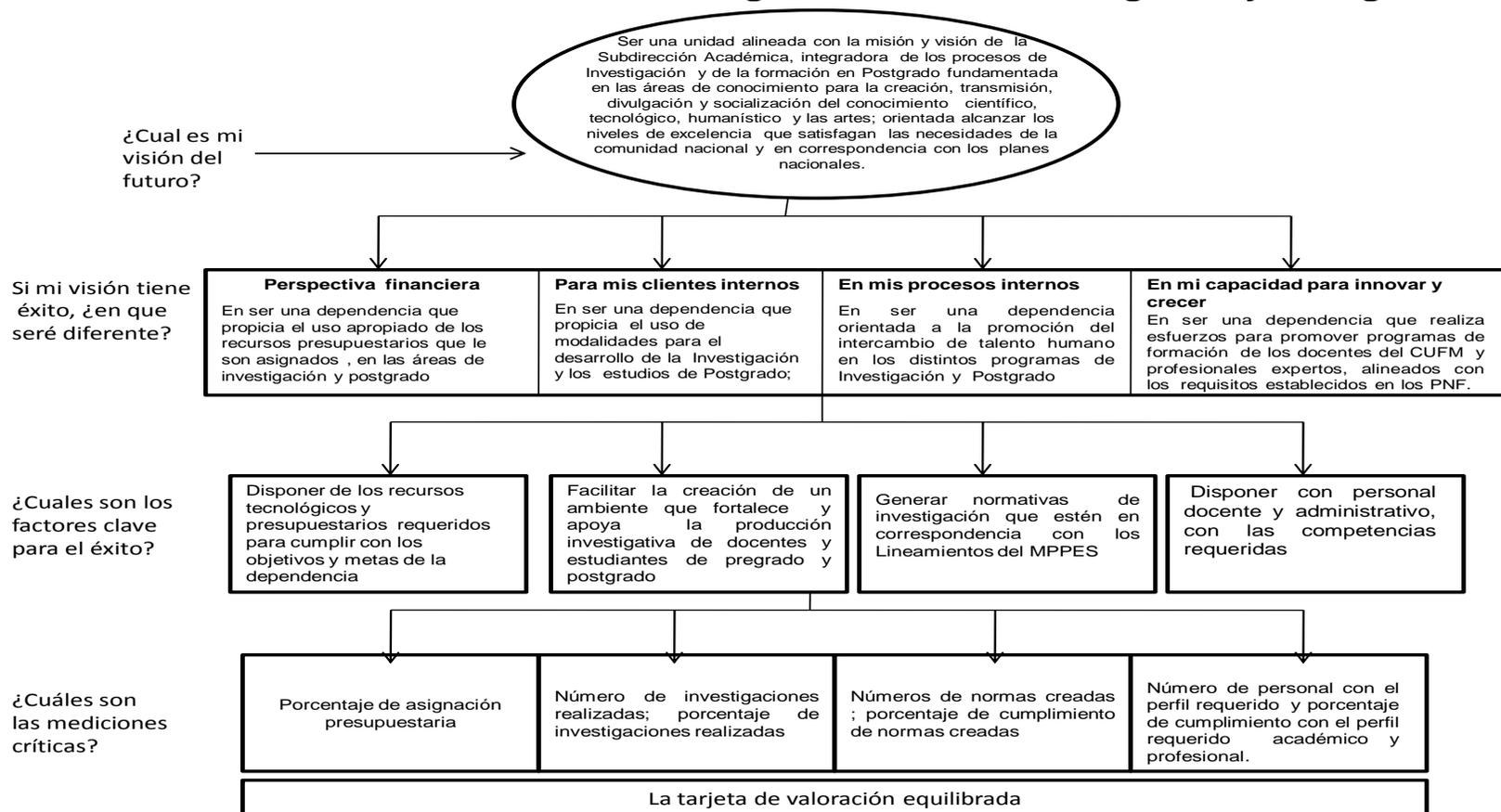
Gráfico No. 26. Análisis de la Vinculación de la Visión y la Estrategia del DIP con CMI



Elaboración propia

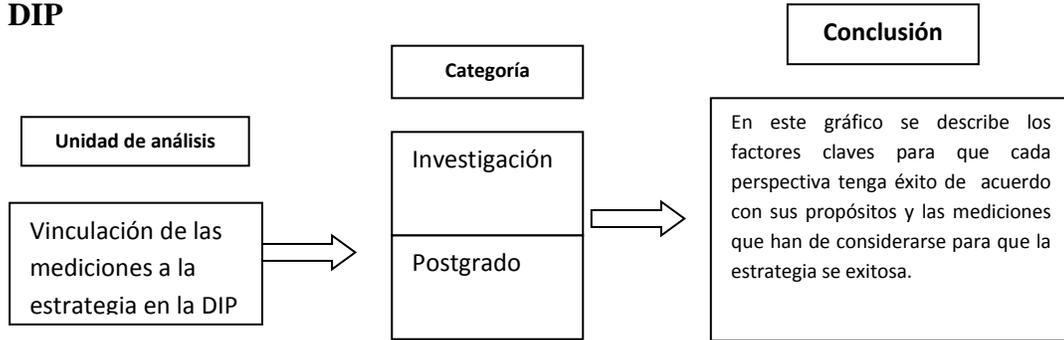
Gráfico No. 27. Vinculación de las mediciones a la estrategia en la

Vinculación de las mediciones a la estrategia. División de Investigación y Postgrado



Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

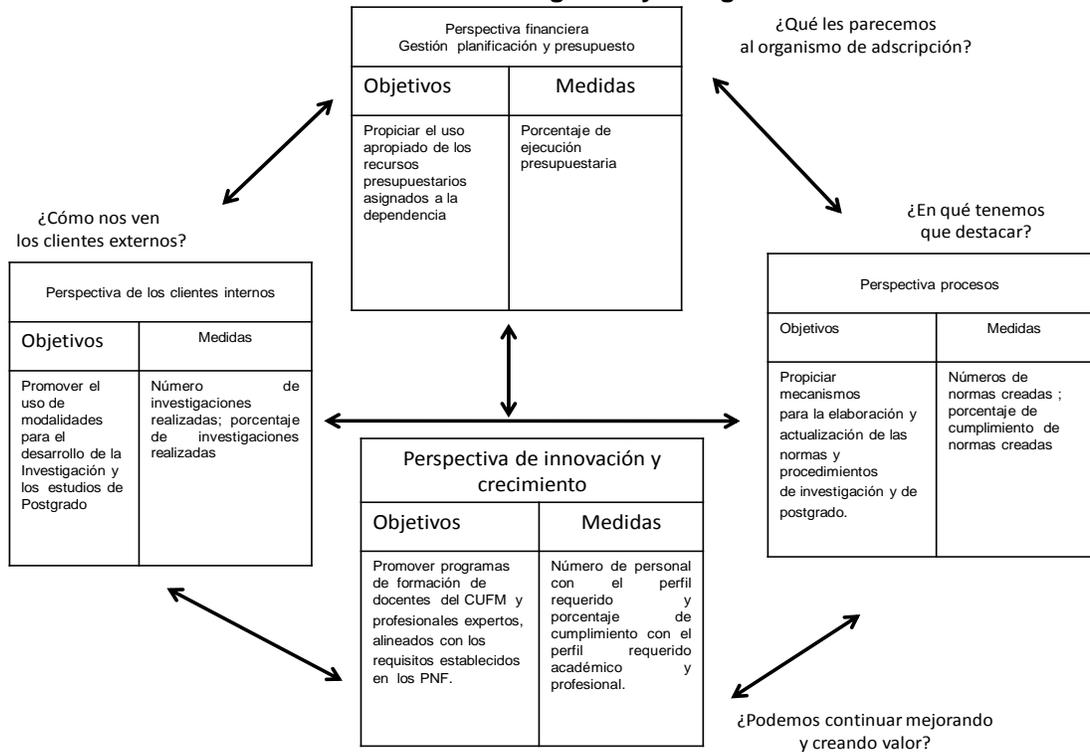
Gráfico No. 28. Análisis de Vinculación de las mediciones a la estrategia en la DIP



Elaboración propia

Gráfico No. 29. Tarjeta de valoración equilibrada vinculada las medidas de rendimiento DIP

**La tarjeta de valoración equilibrada vincula las medidas de rendimiento:
División de Investigación y Postgrado**



Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

Gráfico No.30. Análisis Tarjeta de valoración equilibrada vinculada las medidas de rendimiento DIP

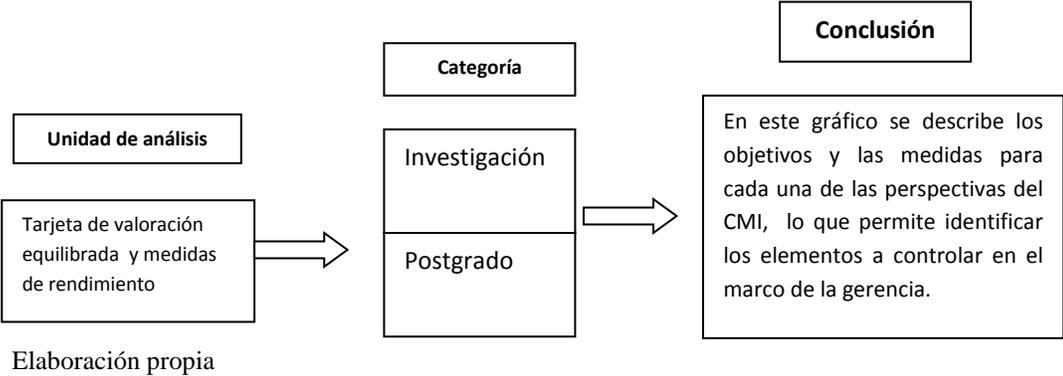


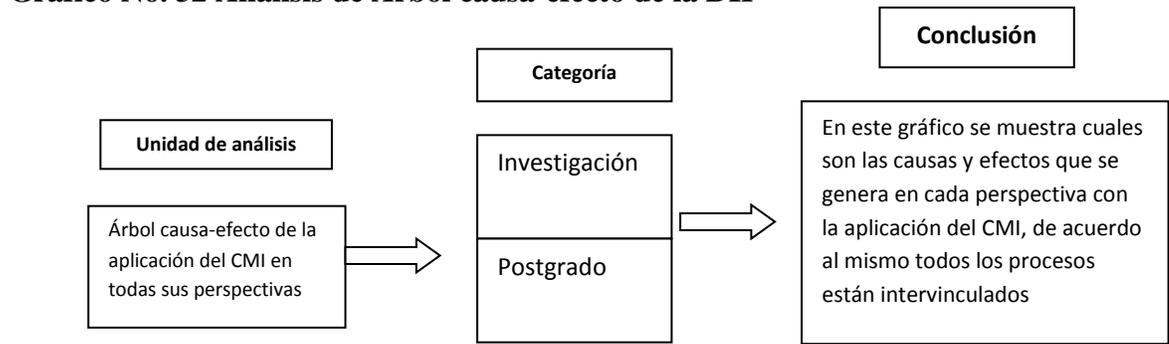
Gráfico No. 31. Árbol causa-efecto División de Investigación y Postgrado

El Árbol Causa – Efecto División de Investigación y Postgrado



Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

Gráfico No. 32 Análisis de Árbol causa-efecto de la DIP



Elaboración propia

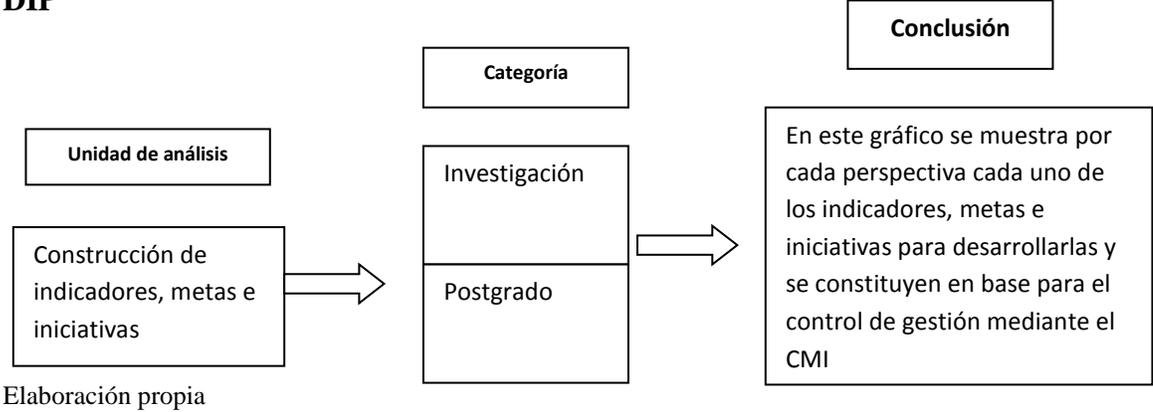
Gráfico No. 33 Construcción de Indicadores, meta e iniciativas en la DIP

**Construcción de indicadores, metas e iniciativas (Scorecard)
División de Postgrado e Investigación**

DEL CAUSA-EFECTO	OBJETIVOS	Indicadores de resultado	Metas a c,m y largo plazo	Palancas/ iniciativas	Indicadores guía
	<p>P. FINANCIERA</p>	<p>Porcentaje de ejecución presupuestaria</p>	<p>95 %</p>	<p>Establecer mecanismos para el control y seguimiento de la ejecución presupuestaria de la dependencia</p>	<p>Asignación presupuestaria</p>
	<p>P. CLIENTES, INTERNOS</p>	<p>Número y Porcentaje de modalidades promovidas para la investigación y para postgrado</p>	<p>2 50 %</p>	<p>Promover la formulación de políticas orientadas a incentivar y respaldar los esfuerzos investigativos y los estudios de postgrado</p>	<p>Nuevas ofertas carreras de postgrado y de investigación</p>
	<p>P. PROCESOS INTERNOS</p>	<p>Números de normas creadas; Porcentaje de cumplimiento de normas creadas</p>	<p>3 75 %</p>	<p>Promover el diseño y generación de normas y procedimientos que fortalezcan el esfuerzo investigativo y los programas de postgrado</p>	<p>Números de docentes dedicados a la investigación y ofertas de carreras</p>
	<p>INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO</p>	<p>Número de programas promovidos y porcentaje de cumplimiento</p>	<p>2 50%</p>	<p>Promover la formulación de políticas orientadas a al diseño de programas de formación para cerrar las brechas de competencia en los docentes y profesionales de la institución</p>	<p>Resultados de le encuesta de evaluación docente</p>

Fuente: División de Planificación y Presupuesto del CUFM

Gráfico No. 34 Análisis de Construcción de Indicadores, meta e iniciativas en la DIP



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo el investigador expone las conclusiones más relevantes a las cuales se llegó, en función de los objetivos presentados en el capítulo I, y luego de realizar todo el recorrido investigativo. Igualmente en este capítulo se presentan las recomendaciones, las cuales están dirigidas principalmente a las autoridades del Colegio Universitario Francisco de Miranda, lugar donde se desarrolló la investigación y a las autoridades de cualquier institución de educación universitaria que quisieran aplicar el *Cuadro de Mando Integral* como estrategia de Control de Gestión institucional.

Conclusiones:

A continuación se presentan las conclusiones:

En relación con el primer objetivo específico descrito en el capítulo I, se pueden distinguir cuatro supuestos fundamentales en la aplicación del *Cuadro de Mando Integral* como estrategia de control de gestión, estos son: la perspectiva financiera, la perspectiva cliente, la perspectiva procesos internos y la perspectiva formación y crecimiento, sin embargo en el marco de la aplicación del CMI en el CUFM, las perspectivas cliente fue adecuada a perspectiva cliente internos, para identificar de esta forma a los estudiantes y docentes. Mientras que la perspectiva

formación y crecimiento fue definida como perspectiva innovación y crecimiento para adecuarla a la estructura de la organización.

Es de destacar que aunque las perspectivas fueron redefinidas en el transcurso de la aplicación del CMI en CUFM, su tratamiento fue apegado a la teoría del *Cuadro de Mando Integral*

El segundo objetivo de la investigación procura describir cómo ha sido la aplicación del *Cuadro de Mando Integral* en el proceso gerencial en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”, en este sentido se concluye que este proceso se implemento en tres fases. En la primera de ella se realizó el diagnóstico de la dependencia, mediante aplicación de una matriz FODA, que develo las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la DIP. En la segunda fase se definieron aspectos claves para la organización como misión, visión, objetivos estratégicos, retos y escenarios de mejoras. Y en la tercera fase se clarificaron los procesos de la DIP, y se establecieron indicadores y unidades de medidas para llevar a cabo el proceso de control de gestión. Constituyendo todo ello el proceso gerencial conocido como *Cuadro de Mando Integral*

El tercer objetivo específico fue examinar los resultados que ha producido la aplicación del *Cuadro de Mando Integral* como herramienta estratégica de Control de Gestión, en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda” en este sentido se puede afirmar que la aplicación del CMI en esta división ha permitido estructurar organizativamente a la dependencia, clarificando sus funciones y estableciendo de acuerdo con estas los diversos procesos que se han de llevar a cabo para el cumplimiento de las funciones, a través de objetivos estratégicos bien definidos, metas precisas y indicadores que permiten medir eficiente y eficazmente cada responsabilidad, esto se puede evidenciar en los gráficos números 25,27,29,31 y 33, presentados en este escrito.

El cuarto objetivo específico tiene que ver con el impacto que ha producido la aplicación del *Cuadro de Mando Integral* como herramienta estratégica de Control de Gestión, en la División de Investigación y Postgrado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”, y dentro de estos impactos están: a) responder de mejor forma a las exigencias institucionales en materia de investigación y de postgrado. b) cumplimiento de un alto porcentaje de las metas propuesta, c) transformación de debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades, d) cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por lo todo descrito anteriormente, el investigador afirmar que el *Cuadro de Mando Integral* como estrategia de control de gestión, se puede aplicar a las instituciones universitarias porque permite confrontar a la organización con sus funciones reales; organizar mejor su estructura y procesos; y garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos determinados para la institución.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación se presentan en dos direcciones, las primeras están dirigidas a las autoridades del Colegio Universitario “Francisco de Miranda” y las segundas están dirigidas a las autoridades de cualquier institución de educación universitaria que desee aplicar el *Cuadro de Mando Integral* como estrategia de control de gestión institucional.

Se recomienda a las autoridades del CUFM:

- a) Realizar el respectivo seguimiento para que el trabajo realizado con el CMI en la División de Investigación y Postgrado siga funcionando.
- b) Continuar con el proceso de aplicación del CMI con la finalidad de seguir optimizando los procesos que se desarrollan en la División de Investigación y Postgrado.

- c) Divulgar los resultados obtenidos hasta el momento con la aplicación del CMI en la DIP.

Se recomienda a las autoridades de cualquier institución de educación universitaria que deseen aplicar el *Cuadro de Mando Integral* como estrategia de control de gestión que:

- a) Constituir equipos de trabajo que realmente puedan dar respuestas a las exigencias que demanda la aplicación del CMI.
- b) Asesorarse con expertos en el tema de CMI
- c) Realizar seguimiento constante al funcionamiento del proyecto para tomar las acciones correctivas oportunamente, en el caso de que algo no este funcionando como debe ser.

REFERENCIAS

- Abad Arango, D. (1999). *Control de Gestión*. Colombia: Interconed/Editores
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Baltodano, L. (2000) *El Balanced Scorecard como una herramienta Gerencial Aplicable para Orientar la Gestión de una Organización no Gubernamental*. Trabajo especial de Grado no Publicado. Universidad Santa María. Caracas.
- Bautista, M. (2004). *Manual de Metodología de la Investigación*. Caracas: TALITIP
- Blanco, I. (2006) *El Control Integrado de Gestión. Iniciación a la Dirección por Sistemas*. México: Limusa
- Beltrán Jaramillo, J. (1999). *Indicadores de Gestión*. Colombia: 3R Editores.
- Bunds, G. y Woods, J. (1999). *Supervisión*. México: Internacional Thomson Editores.
- Certo, M. (2001). *Administración Moderna. Diversidad, Calidad, Ética y Entorno Global*. Colombia: Prentice-Hall
- Colegio Universitario francisco de Miranda. Consulta en línea Disponible: <http://www.cufm.tec.ve/>[Consulta: 30/10/2013]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). *Gaceta Oficial 5453*, extraordinaria, Marzo24, 2000
- Contraloría General de la República (1999). *Cuadernos de Auditoría 3. Metodología para la Auditoría de Gestión*. Caracas: Ediciones de la Contraloría

- Contraloría General de la República (1999). *Cuadernos de Auditoría 4. Guía Metodológica para la Evaluación del Control Interno*. Caracas: Ediciones de la Contraloría General de la República.
- Crespo M. y Páez G. (2013). *El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Evaluación y Desarrollo de Proveedores de Servicios, un Ejemplo de aplicación en Makro y sus Proveedores de Servicios de Ingeniería Civil*. Trabajo Especial de Grado Publicado. Instituto de estudios Superiores de Administración (IESA).
- Dafth, R. (2004) *Administración*. México: Internacional Thomson Editores
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración Enfoque Crítico*. Colombia: McGraw-Hill
- Espinoza Y. (2000). *Manual para el Trabajo de Auditoría de Estado II*. Caracas: USB. (Documento Mimeografiado)
- Fayol H. (1961). *Administración Industrial y General*. Argentina: Editorial “EL ATENEIO”
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en la América Latina*. Caracas: Ediciones IESA, CA.
- Fuenmayor, A. (1999) *Modelo Conceptual de medición Estratégica de Valor Agregado, basado en la Técnica del Balanced Scorecard* .Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Andrés Bello. Caracas.
- García, E. y Valencia M. (2008) *Planificación Estratégica. Teoría y Práctica*. México: Trillas.
- González G. (2001) *Balanced Scorecard una Herramienta Estratégica para Gerenciar*. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Santa María, Caracas.

- Guédez, V. (1995) *Gerencia, Cultura y Educación* .Caracas: Tropykos
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998) *Administración*. México: Internacional Thomson Editores
- Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista; (2003).*Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. (2000). *Gestión. Calidad y Competitividad*. México: IRWIN.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002) *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 37.029 septiembre 5 de 2000. Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación (2009) *Gaceta Oficial de la República de la República de Venezuela* 5.929 (Extraordinario).Agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). *Gaceta Oficial* No.37347 del 17 de diciembre de 2001. Caracas, Venezuela
- Ley de Universidades (1970) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 1429 (Extraordinario) Septiembre 8, 1970
- Longa, M.; Torres, L.; y Perozo, J. (2003) *Control Interno y de Gestión para la Unidad de Control de Estudios del Colegio Universitario “profesor José Lorenzo Pérez Rodríguez”*. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Simón Bolívar. Caracas.

- Matthew J. (2007) *Análisis Crítico de la Aplicación del Cuadro de Mando Integral al caso de Alianza para el Conocimiento*. Trabajo Especial de Grado Publicado. Instituto de estudios Superiores de Administración (IESA).
- Melinkoff, R. (1990) *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Panapo
- Palella, S. y Martins, F. (2010) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL
- Ramírez, T. (2006) *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo
- Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios. (1995) Resolución 965. Ministerio de Educación
- Rodríguez, J. (2000) *Administración con Enfoque Estratégico*. México: Trillas
- Rodríguez, J. (2006) *Administración I*. México: Internacional Thomson Editores
- Rodríguez, J. (2005) *Cómo Aplicar la Planificación estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Internacional Thomson Editores
- Rodríguez, L. (2000) *Balanced Scorecard como Sistema de Apoyo Gerencial*. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Santa María. Caracas.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996) *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996) *Fundamentos de Administración (Conceptos y Aplicaciones)*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Serna Gómez, H. (2000). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Práctica*. Colombia: 3R Editores
- Silva, E. (1976). *El Control Público. Filosofía. Principios*. Caracas: Contraloría General de la República.

Terry, G. (1972). *Principios de Administración*. México: CECSA

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

Wagner, J. y Hollenbeck, J. (2004) *Comportamiento Organizativo. Consiguiendo la Ventaja Competitiva*. España: Internacional Thomson Editores.

ANEXOS