

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES**

**INDICADORES DE GESTIÓN NO FINANCIEROS PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE LOS  
ANDES.**

Proyecto del Trabajo Especial de Grado para optar al grado de Grado de  
Magíster en Ciencias Contables.

**Autora: Daniela F. La Cruz Rivas  
Tutor: Dr. José Germán Altuve Godoy**

**Mérida, Junio 2013.**

### **DEDICATORIA**

*En primer lugar a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.*

*A mi madre, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ella que soy lo que soy ahora. Te Amo.*

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios Todopoderoso**, por todo lo que me ha permitido, hacer conocer y aprender. Porque nunca me ha dejado sola.

**A mi madre**, por ser mi principal fuente de inspiración y ejemplo para lograr lo que uno se propone en la vida. Por su cariño y apoyo en todos los momentos de mi vida. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mi hermano y familia en general.

**A mi hermano**, gracias por el apoyo y la confianza para seguir adelante.

**A la Universidad de los Andes**, nuestra magna casa de estudios superior, quien me formo como Licenciada en Contaduría Pública y Administración de Empresas y ahora como Magíster en Ciencias Contables.

**Al personal de profesores y empleados del Postgrado en Ciencias Contables** por su gentil colaboración ante cualquier duda o inquietud que se presentase y a la Profesora Norka Vilorio, por su destacada labor al frente de la coordinación del postgrado

**A mi tutor:** Dr. José Germán Altuve Godoy, por su paciencia y por transmitirme sus conocimientos y asesoramiento para el logro de esta tesis. Fue pilar fundamental para este logro profesional.

**Al Profesor Gaspar Azaro**, por las orientaciones y recomendaciones incondicionales aportadas, para que fuese posible la consolidación de este proyecto.

A los compañeros de la Maestría, por su amistad.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma ayudaron en el éxito y culminación de esta Maestría.

**A todos MUCHAS GRACIAS, que DIOS los BENDIGA.**

## INDICE

<b>INDICE GENERAL</b>	<b>pp.</b>
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRAFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I.</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación	
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
Justificación de la Investigación.....	15
Alcances de la Investigación.....	16
<b>CAPITULO II.</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la investigación.....	18
Bases teóricas	
La Planificación.....	23
La Planificación Estratégica.....	27
La Planificación en el Sector Público.....	34
Plan Operativo Anual.....	35
La Planificación en el Sector Universitario.....	37
Reseña Histórica de la Universidad de los Andes (ULA).....	40
Departamento de Contabilidad de la ULA.....	41
El Control.....	44
El Control de Gestión.....	49
Indicadores de Gestión.....	53
Diagnostico FODA.....	59
Bases Legales.....	62
Operacionalización de Variables.....	71
<b>CAPITULO III.</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	74
Nivel de Investigación.....	77
Población y Muestra.....	78

## Índice General (Cont.)

Técnica de Instrumentos de Recolección de Datos.....	79
Validación y Confiabilidad de los Instrumentos.....	81
<b>CAPITULO IV.</b>	
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	
Información General del Proceso de Registro Contable.....	84
Proceso de Planificación.....	86
La Planificación en el Departamento de Contabilidad de la ULA.....	88
Indicadores de Gestión No Financieros.....	96
Diagnostico Interno y Externo de la Planificación.....	104
<b>CAPITULO V.</b>	
<b>INDICADORES DE GESTION NO FINANCIEROS (PROPUESTA)</b>	
Indicadores de Gestión No Financieros.	106
<b>CAPITULO VI.</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	112
Recomendaciones.....	116
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Cuestionario I (Contadores y Contabilistas).....	125
Anexo 2. Cuestionario II (Contadores y Contabilistas).....	129
Anexo 3. Cuestionarios y Entrevista (Jefes y Director).....	132
Anexo 4. Validación de Instrumentos.....	143

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>pp.</b>
1	Operacionalización de las variables.....	71
2	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	81
3	Objetivos institucionales.....	88
4	Recopilación de antecedentes.....	89
5	Formulación de estrategias.....	90
6	Formulación del plan.....	91
7	Ejecución del plan.....	92
8	Control de la ejecución del plan.....	94
9	Evaluación del plan.....	95
10	Eficiencia.....	96
11	Eficacia.....	97
12	Efectividad.....	98
13	Excelencia.....	99
14	Sostenibilidad.....	100
15	De resultado.....	101
16	Proceso.....	102
17	Estratégicos.....	103
18	Interno.....	104
19	Externo.....	105

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>		<b>pp.</b>
1	Objetivos institucionales.....	88
2	Recopilación de antecedentes.....	89
3	Formulación de estrategias.....	90
4	Formulación del plan.....	91
5	Ejecución del plan.....	93
6	Control de la ejecución del plan.....	94
7	Evaluación del plan.....	95
8	Eficiencia.....	96
9	Eficacia.....	97
10	Efectividad.....	98
11	Excelencia.....	99
12	Sostenibilidad.....	100
13	De resultado.....	101
14	Proceso.....	102
15	Estratégicos.....	103
16	Interno.....	104
17	Externo.....	105

www.bdigital.ula.ve



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES**  
**Mérida-Venezuela**

**“INDICADORES DE GESTIÓN NO FINANCIEROS PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE LOS  
ANDES”**

Autora: Lcda. Daniela F. La Cruz Rivas

Tutor: Dr. José Germán Altuve Godoy

Fecha: Junio, 2012

**RESUMEN**

La investigación tuvo como propósito el diseño de indicadores de gestión no financieros como instrumento válido, que permita medir los resultados a corto y largo plazo de la ejecución física del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes. El tipo de investigación fue descriptiva, con diseño de campo y apoyo bibliográfico. Para la recolección de los datos se utilizaron dos cuestionarios y una entrevista. La unidad de estudio estuvo integrada por el personal profesional del Departamento. Las conclusiones obtenidas del análisis de los resultados son la existencia de fortalezas traducidas en capacidades especiales del personal que colabora en la elaboración del plan operativo anual, de igual manera la ejecución de todas y cada una de las actividades planteadas. Ahora bien, del análisis externos se constató que todas las actividades o tareas que se llevan a cabo en el Departamento, dependen en un 100% de la información recibida por otros Departamentos, Direcciones, Facultades o Núcleos de la Universidad, traduciéndose en una gran amenaza para el buen desarrollo de las actividades y tareas a cumplir en el Departamento; además la inexistencia de un sistema de control de gestión basado en indicadores que permita evaluar la gestión de la organización. Se recomendó implementar un sistema de control de gestión basado en indicadores de gestión no financieros, a fin de que el departamento cuente con un monitoreo del desempeño de sus actividades, que le permita evaluar y tomar las decisiones más adecuadas y oportunas para contrarrestar las posibles desviaciones y reorientar los procesos del Departamento.

**Palabras claves:** Planificación, Indicadores de Gestión Financieros y No Financieros, departamento de Contabilidad ULA.

## INTRODUCCIÓN

La planificación es la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, por medio de ella, los miembros de la organización podrán desempeñar actividades congruentes a esos objetivos, así como a los procedimientos elegidos, para que la dirección de las organizaciones puedan ser controlados y medidos de tal manera que, al existir alguna desviación del rumbo, se puedan tomar medidas correctivas. A su vez la planificación estratégica debe ser el punto de partida para la gerencia en las empresas, pues todos los demás hechos administrativos dependen de éste proceso integral.

De esta manera, las Instituciones públicas con base a la legislación que la rige elaboran su planificación a través del Plan Operativo Anual (POA), herramienta de planificación que tiene como objetivo primordial orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros, en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Ahora bien, más allá de la elaboración del POA, las instituciones públicas necesitan mantener la excelencia estratégica y operativa que les permita optimizar el uso de los recursos disponibles, la consecución de los objetivos como metas trazadas; además de contribuir con el cumplimiento de la misión institucional, llevar a cabo un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones a través de herramientas de evaluación. Partiendo de esto, se hace necesario centrar la atención en la etapa de control o evaluación de resultados del proceso administrativo; en la cual podemos conocer, si lo que se está haciendo dará los resultados planteados.

Por otra parte, La Universidad de Los Andes (ULA) como institución educativa pública, autónoma y de carácter nacional, en su afán de fortalecer la cultura de la planificación, a través de la Dirección General de Planificación y Desarrollo (PLANDES), se encarga de preparar y consolidar año a año el Plan Operativo Anual Institucional. Para poder realizar esto de manera efectiva, es necesario que cada dependencia o unidad ejecutora preparen su plan operativo anual correspondiente, de tal manera que las acciones que se pretenden realizar tengan el sustento financiero que permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Acorde con lo expuesto anteriormente, dentro del proceso de la planificación, se ubican la evaluación de resultados, etapa en la que, las autoridades de la Universidad muestran los logros alcanzados a través de sus informes de gestión, a manera de memoria y cuenta anual.

Así mismo, el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes, siendo uno de los departamentos adscritos a la Dirección de Finanzas, debe dar cumplimiento a las normas legales establecidas, específicamente en lo que respecta a la elaboración del plan operativo anual, y a su vez aplicar mecanismos de control o evaluación de los resultados obtenidos mes a mes durante todo el año, por lo que es oportuno indicar, que tanto Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal, como la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP), en su articulado establece la obligatoriedad en la creación de indicadores de gestión.

De manera que, los indicadores de gestión son una herramienta sistemática que ayuda a monitorear la implementación y seguimiento del plan estratégico, plan operativo anual, para así controlar sus resultados, lo cual permitirá maximizar el alcance de las metas y objetivos en forma coherente

con la misión y visión de la institución, optimizando el uso de los recursos.

Es por esto que, se propone el diseño de indicadores de gestión no financieros como instrumento válido, que permita medir los resultados a corto y largo plazo de la ejecución física del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes, lo que va a permitir una información exacta y a tiempo, lo cual agilizará la toma de decisiones en cuanto a la utilización de correctivos en la ejecución, que a su vez redundara en una mejor formulación del plan operativo anual, en virtud que se cuenta con elementos propios de control.

La presente investigación, se estructura en seis (06) capítulos, que se desarrollan de la siguiente manera: El Capítulo I incluye el Planteamiento del problema, los objetivos, tanto el general como los específicos, la justificación y su respectivo alcance. El capítulo II, el cual contiene todo lo referente al Marco Teórico, se hace mención expresa de los antecedentes, conformados estos por investigaciones que se han llevado a cabo anteriormente y que enriquecieron esta investigación. De igual manera, se indican en este capítulo las bases teóricas, constituidas por definiciones conceptuales que soportaron la idea principal de la investigación, así como las respectivas bases legales que afianzaron la misma desde el punto de vista jurídico. También se incluye el sistema de Variables, con su respectiva operacionalización. Con respecto al Capítulo III, el cual está constituido por el Marco Metodológico, describe en primera instancia el tipo y diseño de la investigación, así como las técnicas que se aplicaron en la recolección de la información, instrumentos aplicados, validez y confiabilidad de los mismos, así como la técnica aplicada para el análisis de los datos. Referente al Capítulo IV, en él se presenta el análisis de los resultados mediante la representación gráfica y tablas con el análisis de la información. El Capítulo V, contiene la formulación de los indicadores de gestión para la medición,

evaluación y control de la gestión del departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes. El Capítulo VI, presenta las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó en el respectivo análisis, señalando de manera concreta y específica los hallazgos más relevantes encontrados. Finalmente, se presenta las referencias y los anexos representados por los instrumentos de recolección de información, además la validación de los mismos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del Problema**

El Plan Operativo Anual Nacional (POAN), es un instrumento de planificación como de asignación de recursos por proyectos que permite planificar, programar, administrar y evaluar la acción anual de gobierno bajo una concepción, siendo esta el enfoque estratégico planteado en las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, el cual comprende siete grandes directrices estratégicas: La Nueva Ética Socialista, La Suprema Felicidad Social, Profundización de la Democracia Protagónica y Revolucionaria, La construcción de un Modelo Productivo Socialista Consolidar una Nueva Geopolítica Nacional, Convertir a Venezuela en una Potencia Energética Mundial, Avanzar hacia la Nueva Etapa en la Geopolítica Internacional.

Todo esto permite, que los esfuerzos iniciados por el Gobierno Nacional tengan continuidad en todos los niveles, ya que los Ministerios y sus entes adscritos, deben identificar, diseñar y justificar sus propuestas de proyectos-POAN, en estricto apego a los propósitos del desarrollo nacional, además a los objetivos y metas, a corto y mediano plazo establecidos. Como tal, es un documento que contempla proyectos dirigidos a concretar los objetivos estratégicos de cada una de las instituciones o acciones centralizadas con la finalidad de mejorar la cobertura o calidad de los bienes como los servicios demandados por la sociedad (entorno).

Desde ese punto de vista, el POAN, tiene como objetivo fundamental orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos en pasos claros, en objetivos y metas evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional, además a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto, lo que permite que la función fiscalizadora y de control social, previstas en la Constitución y en las leyes, puedan ser ejercidas de forma más eficiente, en clara sintonía con los principios de la democracia participativa y protagónica.

Este instrumento vincula la planificación con el presupuesto, por cuanto supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos, además, una de las principales utilidades que ofrece esta concepción, es el reajuste de los objetivos, metas y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Planificación (2001) y en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2009), el Ejecutivo Nacional, coordinado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas, conjuntamente con todos los órganos y entes de la Administración Pública, deben elaborar el Plan Operativo Anual Nacional (POAN), apegado a los siguientes criterios y orientaciones básicas:

- Asumir los objetivos y estrategias de mediano y largo plazo que definen la trayectoria y dirección del desarrollo nacional, expuestas por el Ejecutivo Nacional en el documento del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2008-2013. PROYECTO NACIONAL SIMÓN BOLIVAR.
- Avanzar en el cumplimiento del nuevo mapa estratégico de la acción de gobierno, definidos para impulsar y profundizar los objetivos del

desarrollo nacional y las transformaciones políticas, económicas y sociales de la sociedad venezolana, planteadas por el Presidente.

- Mejorar los procesos e instrumentos de la planificación, programación, asignación, seguimiento y control de los recursos públicos para la eficiencia del Estado.

Ahora bien, el trabajo del desarrollo de los POAN como ya se menciona, no se limita al entorno nacional, ya que las instituciones dependientes del Ejecutivo nacional deben desarrollar su Plan Operativo Anual Institucional (POAI). Tal como lo establece la Ley Orgánica de Planificación (2001), en su artículo 50: “Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su respectivo Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año fiscal correspondiente, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional” (p.25).

EL POAI, es la expresión de la planificación operativa anual de las instituciones que conforman la Administración Pública Nacional y en su diseño se deben seguir las mismas directrices y pautas metodológicas del POAN. En este sentido, se debe tener presente que el POAI, en cuanto instrumento referido al quehacer de cada institución, contendrá tanto los proyectos específicos del POAN, como los proyectos indispensables para el funcionamiento de las instituciones del Gobierno Nacional como Ministerios, Universidades, Organismos autónomos etc.

Ahora bien, más allá de la elaboración de los POAI, las instituciones públicas necesitan mantener la excelencia estratégica y operativa que les permita enfrentar los desafíos del futuro y para ello, es necesario profundizar los procedimientos destinados al diseño y elaboración de los planes operativos anuales institucional. Ya que esto les permitirá optimizar el uso de

los recursos disponibles, el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas; además de contribuir con el cumplimiento de la misión institucional, llevar a cabo un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones a través de herramientas de evaluación. Partiendo de esto, se hace necesario centrar la atención en la etapa de control o evaluación de resultados del proceso administrativo; en la cual podemos conocer, si lo que se está haciendo dará los resultados planteados.

Es así, que la evaluación, puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios y rendimientos, que permite verificar los logros adquiridos, en función de los objetivos propuestos. Esta adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción que se ejecuta, siendo lo más importante de este proceso que sus resultados generen una toma de decisión y que esas decisiones estén orientadas a mejorar los proyectos, planes, programas, la organización de las tareas y, el logro eficiente de los productos.

Este seguimiento, evaluación y control de los órganos y entes del sector público se lleva a cabo de acuerdo a lo establecido en las normativas existentes, tanto en las leyes como en los reglamentos y los instructivos; así como en lo que respecta a la revisión de cuentas establecidas por el Estado, entre las que destacan:

Por su parte, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Artículo 244 establece: (...) “Los Ministros o Ministras son responsables de sus actos de Conformidad con esta Constitución y la Ley, y presentarán ante la Asamblea Nacional, dentro de los primeros sesenta días de cada año, una memoria razonada y suficiente sobre la gestión” (p.45). artículo este, que determina que toda Institución Pública debe presentar una

Memoria y Cuenta Anual, donde muestre el comportamiento de ejecución de la planificación plasmado en su POAI. Y en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal (2001), en su Artículo 51:

Quienes administren, manejen o custodien recursos públicos están obligados a formar y rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión, en la forma y oportunidad y ante el órgano de control fiscal que determine la Contraloría General de la República, mediante Resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (pág. 13)

Ahora bien, en la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) (LOAP), define el Principio de control de gestión:

El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados. (p.4)

En cuanto a instructivos de rendiciones se trata, podemos mencionar el de solicitud de información de ejecución física y financiera del presupuesto de gastos, de cada ente u organismo del Estado, tal como lo dicta el Reglamento N° 01 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005) (LOAFSP), en su artículo N° 9 numeral 8: “Implantar los registros de información física, financiera y los indicadores de desempeño que se establezcan en el órgano o ente”. (p.5)

Según instructivo emitido por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE). “El registro, control y evaluación de la ejecución física y financiera del presupuesto de ingresos y gastos de los Entes u Organismos

del Estado para el año, se realiza conforme a las normas y criterios técnicos que la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) establezca”.

Por lo tanto, cada institución deberá participar los resultados de su ejecución presupuestaria a la ONAPRE, en períodos trimestrales que se han establecidos para llevar a cabo el seguimiento de dicha ejecución, a través de un Informe de Gestión. Para que este informe de seguimiento sea realmente efectivo es necesario que se cumplan los plazos de implementación y envío a las instancias antes señaladas, por ello, la información solicitada deberá llegar a la ONAPRE dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al término de cada trimestre.

Ahora bien, la ejecución física de metas es un procedimiento en el que se registra el progreso físico de cada uno de los productos contemplados en los diferentes proyectos de la Institución. En este sentido, los informes y rendiciones de cuentas tendrán propósitos, procesos e indicadores específicos, cuya información o data se origina en una gestión única y universal del ente u organismo, la cual debe superar las diferencias internas y los efectos de factores externos que inciden en la operatividad de la misma.

La Universidad de Los Andes como institución educativa pública, autónoma y de carácter nacional, en su afán de fortalecer la cultura de la planificación, a través de la Dirección General de Planificación y Desarrollo (PLANDES), se encarga de preparar y consolidar año a año el Plan Operativo Anual Institucional. Para poder realizar esto de manera efectiva es necesario que cada dependencia o unidad ejecutora preparen su plan operativo anual correspondiente, de tal manera que las acciones que se pretenden realizar tengan el sustento financiero que permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Acorde con lo expuesto, una de las causas dentro del proceso de la planificación, es ubicar la evaluación de resultados, etapa donde las autoridades de la Universidad muestran los logros alcanzados a través de sus informes de gestión y memoria y cuenta anual. Mediante estos documentos de evaluación, cada una de las dependencias universitarias informa los logros alcanzados respecto a la programación, previamente establecida, además de lo correspondiente a la ejecución presupuestaria, comentándose las dificultades obtenidas para el alcance de las metas. Sin embargo, ambas herramientas de evaluación, constituyen instrumentos que miden solo el desempeño institucional, dejando a un lado la evaluación cualitativa de la Institución (de cumplimiento legal, procesos internos e innovación).

De igual manera, el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes, siendo uno de los departamentos adscritos a la Dirección de Finanzas, esta problemática da como consecuencia el cumplimiento a las normas legales establecidas, específicamente en lo que respecta a la elaboración del plan operativo anual, y a su vez aplicar mecanismos de control o evaluación de los resultados obtenidos mes a mes durante todo el año, por lo que es oportuno indicar, que tanto Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal (2001), como la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005) (LOAFSP), en su articulado establece la obligatoriedad en la creación de indicadores de gestión.

Es así, como el departamento de contabilidad en forma general ante la obligación de rendir cuentas y cumplir con las metas preestablecidas ejecuta mecanismos de seguimiento y control de forma desarticulada, donde las áreas funcionales tratan de obtener la mayor eficiencia en las acciones, sin una base clara para medir el desempeño. De modo que, no basta conocer

los resultados obtenidos, se necesita evaluar el cumplimiento del plan y los resultados de su ejecución, comparando los logros obtenidos con los objetivos propuestos; además se debe analizar los imprevistos y evaluar las decisiones tomadas para resolverlos.

Es por ello, que la evaluación adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción que se ejecuta, siendo lo más importante de este proceso que sus resultados generen una toma de decisión y que esas decisiones estén orientadas a mejorar los proyectos, planes, programas, la organización de las tareas y el logro eficiente de los productos. Para lograrlo, es necesario contar con herramientas sistémicas que ayuden a monitorear la implementación y seguimiento del plan estratégico, plan operativo anual y controlar sus resultados a través de indicadores de gestión.

De igual manera, la medición y la evaluación de la gestión es imprescindible la creación de indicadores de medición sobre el comportamiento de los rasgos y variables (insumo, entradas, proceso, producto, efectos e impacto) que caracterizan cualquier gestión, lo cual permitirá maximizar el alcance de las metas y objetivos en forma coherente con la misión y visión de la institución, optimizando el uso de los recursos disponibles.

En este sentido, Gómez, (1997) define:

Un Indicador de gestión como una relación entre variables que permiten observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados. (p.35)

Es decir, los indicadores de gestión se definen como una relación entre variables, que permiten observar la situación y tendencias de cambio

generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas planteados.

Así mismo, se ha demostrado que los indicadores de gestión son de gran utilidad para la dirección de una organización, ya que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados obtenidos en uno o varios procesos, el grado de alcance del objetivo así como el estímulo de sus trabajadores del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes, que permitan la toma de decisiones y el control o evaluación de su plan, como parte de un sistema de gestión de calidad.

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, en la presente investigación se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las bases legales y normativas vigentes que rige la planificación del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes?

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes?

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de planificación del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes?

¿Cuáles serán los indicadores de gestión no financieros que mejoren el proceso de planificación, ejecución y control en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes?

Es por esto que, se propone un trabajo de investigación, donde se determine las causas modificables y plantee las soluciones del caso, usando un instrumento de gestión y evaluación del desempeño organizacional, como lo son los indicadores no financieros como instrumento válido, que permita

medir los resultados a corto y largo plazo de la ejecución física del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes, lo que va a permitir una información exacta y a tiempo, lo cual agilizará la toma de decisiones en cuanto a la utilización de correctivos en la ejecución, que a su vez redundara en una mejor formulación del plan operativo anual, en virtud que se cuenta con elementos propios de control.

## **OBJETO DE ESTUDIO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar Indicadores de gestión no financieros con el fin de mejorar el proceso de planificación, ejecución y control en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las bases legales y normativas que rige la planificación Universitaria vigente.
2. Describir el proceso de planificación en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes.
3. Documentar los Indicadores de gestión no Financieros.
4. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de planificación del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes.
5. Diseñar Indicadores de gestión no financieros en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes con el fin de mejorar el proceso de planificación, ejecución y control.

## JUSTIFICACIÓN

La medición, evaluación y control son técnicas o instrumentos de la planificación estratégica para el desenvolvimiento de las actividades de una organización, guiando la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización. La formulación de Indicadores de gestión representa la posibilidad de realizar las actividades o funciones de manera correcta, evitando errores o desviaciones que puedan incidir en los resultados esperados; bajo criterios de eficiencia, eficacia, calidad, efectividad y productividad; lo que traerá como beneficio a solucionar los problemas que se presenten, y sirviendo de guía en la toma de decisiones eficientes y aceptadas, imprescindibles para la ejecución de las actividades.

Es por ello que para el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes será de gran beneficio crear indicadores de gestión no financieros con el objetivo principal de obtener información precisa y disponible en tiempo real, para soportar la toma de decisiones de relevante importancia para la gerencia en cada uno de sus niveles, además de que se podrá visualizar con claridad y precisión las variables que distorsionan el resultado esperado, permitiendo implementar los cambios necesarios en el proceso para inducir los resultados a valores deseados, permitiéndose un seguimiento oportuno de las variables y poder efectuar cambios estratégicos en las mismas, en lugar de simplemente esperar para contemplar resultados de actuaciones pasadas.

Esta investigación se enmarca en las disposiciones legales, técnicas que deben cumplir las Universidades como es el aplicar indicadores de gestión, que permitan visualizar cualitativamente los resultados de la gestión Universitaria; y a su vez el Departamento, tendrá capacidad para aprender a reconocer las llamadas áreas críticas que entran el normal

desenvolvimiento de las operaciones para sacar el mayor provecho de ellos, convirtiéndolos en sus principales ventajas competitivas y por último al poder alcanzar las capacidades referidas anteriormente no habrá duda que se lograran los más altos niveles de desempeño y bienestar, lo cual es fundamental para el desarrollo del Departamento, en particular y la Universidad en general.

En última instancia, La Unidad de Auditoría Interna de la Universidad de los Andes, en comunicación N° UAI-0121.09, señala

... la necesaria existencia de sistemas o mecanismos con información acerca del desempeño de la organización para controlar y evaluar la gestión, es así como, los órganos y dependencias universitarias deben establecer o adoptar presupuestos programáticos, estándares de costos, estándares de desempeño, normas técnicas de calidad, indicadores necesarios y demás criterios de medición, para evaluar la efectividad, economía y eficiencia de sus operaciones. (Pág. 1).

## **ALCANCE**

El objetivo principal de esta investigación se refiere a la formulación de indicadores para el control de gestión no financieros, con el fin de analizar la eficiencia, eficacia, calidad, efectividad y productividad de su gestión basados en la planificación del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes, así como el cumplimiento de la normativa legal vigente.

Esta investigación comprende la revisión del proceso de planificación, el de ejecución y el control de gestión que se llevan a cabo en el Departamento, así como el cumplimiento de la normativa legal vigente. Asimismo, abarca a

nivel teórico los sistemas de la planificación y control de gestión, la planificación en el sector Universitario como herramienta del control de gestión y el sistema de indicadores necesarios para medir y evaluar la eficiencia, la eficacia, excelencia, equidad etc. de los productos que conforman la planificación del Departamento.

Además, este estudio aportó conclusiones y recomendaciones que sirven de apoyo y ayuda al proceso de toma de decisiones. Siendo la población que conforma la investigación el personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes, por lo que no incluye otros departamentos, así como el ejercicio fiscal 2009, por ser el más reciente ofreciendo mayores posibilidades en la obtención de información.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

La Planificación del Sector Público Nacional, se caracteriza por contar con indicadores como herramienta de medición de control de gestión, los cuales tienen por objetivo, evaluar el desempeño de cada una de las actividades. En este sentido, se abordó lo concerniente a los antecedentes de la investigación, el basamento teórico que fundamentará dicha investigación, así como la definición conceptual y operacional de las variables objeto de estudio. Los cuales se detallan a continuación:

En su trabajo de grado, Herrera, C. (2005) titulado: “Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Jiménez del Estado Lara”, tuvo como objetivo general el Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Jiménez, con la finalidad de proporcionarle a la Dirección de Hacienda los mecanismos necesarios que le permitan gerenciar mejor el Recurso Humano y los recursos disponibles, así como medir la eficiencia, eficacia y economía en esta Dirección. Esta investigación, se basó legalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, ya que en ellas se establece la legalidad de la aplicación del control de gestión.

La metodología de este trabajo fue descriptiva ya que comprende la descripción y registros de la información obtenida; por ello se plantea el diseño de indicadores de gestión que le permita a la Dirección de Hacienda tomar decisiones con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por la misma. Se llegó a la conclusión de que es necesario la creación de un sistema de indicadores de gestión que le permitan a la Alcaldía y en específico a la Dirección de Hacienda alcanzar la máxima eficacia, eficiencia del recurso humano y economía en las actividades que realiza.

También por su parte, Colmenares, D. (2005) en su trabajo denominado: "Diseño de un Modelo de Indicadores de Medición de Gestión para la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Del Zulia. Caso: Departamento de Evaluación y Desarrollo de Carrera" su propósito fundamental fue el diseñar un modelo de indicadores de medición de gestión para el Departamento de Evaluación y Desarrollo de Carrera de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad del Zulia, basándose para fundamentar la investigación autores tales como Arango (1999), Beltrán (2000), Blanco (1998), Pacheco (2000), Serna (2001), entre otros. .

Fue una investigación descriptiva y de campo, con un diseño no experimental y transeccional. La población fue de 5 directivos del departamento a quienes se les aplicó un instrumento de recolección de datos, conformado de 17 preguntas, de las cuales 3 referían a interrogantes abiertas y 14 cerradas, con alternativa de respuesta de si, no y no aplica. Al instrumento se le dio validez de contenido mediante juicio de expertos. La metodología para el procedimiento de los datos fue cuantitativa utilizando estadísticas no paramétricas basadas en porcentajes de frecuencia absoluta y relativa. Los resultados evidenciaron que los directivos abordados conocen claramente las actividades que se desarrollan, no obstante, el control de los resultados de las mismas no existe, lo cual implica una seria debilidad, a la

vez, se logró conocer los principales indicadores no numéricos los cuales sirvieron de base para desarrollar el diseño propuesto.

Siguiendo con, Rodríguez, (2006) quien propuso, el Diseño de indicadores financieros y no financieros de gestión que permitan que las principales etapas del presupuesto se cumplan en todas sus facetas con el fin de optimizar los recursos financieros de la Coordinación del Programa Alimentario Escolar (PAE) en la Zona Educativa del Estado Mérida. La investigación se ubicó en la modalidad de investigación de campo, específicamente en estudios de casos descriptivos y analíticos. Dentro de las conclusiones más importantes se destacan:

- La coordinación del PAE cumple con toda la normativa vigente en cuanto al proceso de planificación financiera.
- De acuerdo al análisis interno y externo realizado al PAE, la misma presenta fortalezas en un entorno de oportunidades que les permite ser unos de los programas con mayor contribución al desarrollo y mejoras de calidad de vida del proyecto educativo nacional.
- En el proceso de planificación financiera del PAE se logro aplicar los indicadores financieros y no financieros propuestos, ya que la misma cuenta con un control de estadísticas de todas las Instituciones.

Luego, La Cruz, A. (2008) en su investigación: “Diseño de Indicadores de Gestión para la Secretaría de Finanzas de la Gobernación del Estado Falcón” tuvo como objetivo general, el diseño de indicadores de gestión para la Secretaría de Finanzas de la Gobernación del Estado Falcón, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía, teóricamente se sustentó por la metodología desarrollada por Diofante Acevedo, para el Diseño de Indicadores de Gestión, así mismo a través de la Constitución Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de la Contraloría

General de la República, ya que en ella se establecen los lineamientos generales de la aplicación de control de gestión.

En relación a la metodología, se corresponde con el tipo o modalidad de Proyecto Factible, de nivel o carácter descriptiva, puesto que se desarrolla sobre la base de la información obtenida de trabajos y modelos de control de gestión de diversos autores. Dada la situación diagnóstica en el contexto de la Secretaría de Finanzas de la Gobernación del Estado Falcón, se plantea como una necesidad el diseño de indicadores de gestión que posibiliten la adecuada utilización de recursos y el buen funcionamiento de la misma, a través de la mejor toma de decisiones con miras a alcanzar altos niveles de eficiencia y excelencia de todo el organismo. Se formula como conclusión que todos estos indicadores de gestión, tienen como finalidad establecer un sistema de seguimiento, control y evaluación con el propósito de evaluar la gestión que se lleva a cabo en dicha Secretaría, toda vez que han presentado debilidades que afectan su proceso administrativo.

Por su parte, Bracamonte, O. (2008) en su trabajo de investigación: "Diseño de los Indicadores de Gestión para el Instituto de Transporte y Vialidad del Estado Barinas (INTRAVIAL)". Dirigida a diseñar los Indicadores de Gestión, para el Instituto de Transporte y Vialidad del Estado Barinas (INTRAVIAL). El sistema de indicadores debe medir los resultados, las metas y el logro de los objetivos; propuestos por INTRAVIAL, a través del Plan Operativo Anual, o de la atención oportuna a las solicitudes formuladas por las comunidades organizadas así como, servir de instrumento de apoyo a los sistemas que funcionan en forma paralela dentro de la organización; como son las Sub Áreas de Proyecto, Costos, Contratos e Inspección, Administración, Presupuesto y Auditoría Interna. El desarrollo de esta investigación, se enmarca en un proyecto de trabajo de campo, con apoyo bibliográfico y documental, aplicando tres tipos de cuestionarios. Así mismo,

se aplicó la técnica de la observación directa, llegando a la conclusión de la importancia que tiene el uso de indicadores de gestión para el seguimiento, control y evaluación de los procesos medulares en términos de eficacia, eficiencia y economía, proponiendo para INTRAVIAL, alrededor de 30 indicadores de gestión.

Un último antecedente vinculado con el tema tratado en este estudio, es la investigación efectuada por Moreno, M. (2009) titulada: "Diseño de un Sistema de Indicadores para Evaluar la Eficiencia y Eficacia de la Gestión en la Misión Barrio Adentro del Estado Falcón". El propósito fundamental de este trabajo fue Diseñar un Sistema de Indicadores para Evaluar la Eficiencia y Eficacia de la Gestión en la Misión Barrio Adentro del Estado Falcón.

El estudio está enmarcado en la modalidad proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo donde se desarrolló sus tres fases. Fase I Diagnóstico, en donde se aplicó un instrumento tipo cuestionario validado por juicio de experto; Fase II, Estudio de Factibilidad para determinar si la propuesta es viable desde el punto de vista financiero, técnico, legal e institucional y posteriormente la Fase III la Propuesta que determinará la puesta en marcha del proyecto. La población de estudio estuvo conformada por 24 trabajadores de la Misión Barrio Adentro del Estado Falcón. Las técnicas de recolección de datos fueron la observación y el instrumento aplicado cuestionario. Los resultados obtenidos representaron una serie de conclusiones y recomendaciones donde se evidencia la necesidad que existe en la institución de implementar mecanismo de evaluación de la gestión que permitan detectar de manera oportuna las debilidades que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos y el manejo de los recursos. Esta investigación constituirá una valiosa herramienta referencial desde el punto de vista gerencial, por cuanto es

función de los gerentes ejecutar, promover e incentivar, la creación de mecanismo de control establecido en las leyes.

Las investigaciones citadas, han servido de apoyo documental en la realización del presente estudio, en razón en que sus contenidos tienen estrecha vinculación con el tema planteado, todo ello por coincidir en la necesidad de diseñar instrumentos que permitan evaluar y medir la gestión y cumplimiento de planes.

## **BASES TEÓRICAS**

Es imprescindible para cualquier investigación situar la problemática en teoría que soporte el estudio y que sirvan de referente teórico para evitar caer en abstracciones que puedan cuestionar la investigación, para esto determinaremos las bases teóricas ya sean conceptos, principios, teorías, modelos que explicaran de manera teóricas las variables inmersas en la problemática de la investigación, así como también su posible solución.

## **LA PLANIFICACIÓN**

Cuando pensamos en un “plan” pensamos también en la idea de que estamos planificando algo, y ello tiene como fundamento el hecho de que todos nosotros, de algún modo “planificamos” nuestras acciones y nuestras vidas, es decir, lo que queremos, como lo queremos, con que podríamos lograrlo y hasta él cuando obtenerlo. Cabe destacar que no es correcto referirse a la idea de planificación solo como una acción humana de carácter cerrado, de solo efectos individuales. Por el contrario, la planificación trasciende las expectativas y los efectos personales que a nivel privado o público pudiéramos esperar, pues la planificación es una acción inherente al Estado con contenido y efectos externos.

Según lo señala Corredor (2001) “la planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio” (p. 43).

La planificación presenta los objetivos de la organización y establece los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Es la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas. El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización, definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Según Mallo (1995) la planificación es el proceso por el que los órganos directivos de la empresas diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible. Esto implica que a través de la planificación los gerentes de una empresa o institución toman decisiones anticipadas con el objeto de lograr la obtención de futuros deseados, en donde todos de manera integrada colaboran en la elaboración de planes.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), (2006) expresa que:  
Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación. (p.12)

De manera que, la planificación implica la transformación en la actividad de la actitud racional que se adopta, coordina los objetivos, prevé hechos y proyecta tendencias, la planificación comprende un ordenamiento racional de los recursos, tras objetivos precisos e implica una formulación y ejecución armónica, la cual está dirigida a refutar algunas concepciones erróneas sustentadas por quienes consideran la planificación como la simple formulación y desestimar la ejecución, pues la planificación no solo comprende la formulación sino su solución que realmente es lo esencial y que representa la verdadera planificación.

Ahora bien, las necesidades crecientes, la escasez de recursos y la época de cambios organizacionales en las que se enfrentan todas las instituciones tanto públicas como privadas, da a conocer la gran importancia de planificar:

- Disminuye la incertidumbre y el azar, así como los riesgos inherentes a ellos.
- Otorga dirección a la organización
- Facilita la coordinación
- Reduce costos
- Permite el control y evaluación de cada una de sus etapas
- Sirve de metodología para la toma de decisiones

Por su parte, Corredor (2001), es necesario que se cumplan los siguientes requisitos para visualizar el logro del proceso de planificación:

- Existencia de objetivos definibles y cuantificables.
- Tener una organización eficiente, no solo para la preparación del plan sino también para su ejecución.
- Establece orden de prioridades
- Tener un sistema de control y evaluación eficaz

- Lograr que los planes y objetivos sean de consenso y aceptación mayoritaria.

Así pues, la planificación incluye los objetivos de la organización y establece los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Es la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos puedan ser controlados y medidos de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas. Uno de los pasos para planificar consiste en elegir las metas de la organización, definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Considerando lo expuesto por Mallo (1995), que establece que la planificación se clasifica en estratégica y táctica, siendo la primera la referida a los planteamientos más globales y a más largo plazo; y la segunda la que pretende optimizar la asignación de recursos para conseguir el alcance máximo de los objetivos de la organización.

En el mismo orden de ideas, Quinn J., (1995) define la estrategia como un:

**Modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basadas en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. (p.5)**

Pero Chiavenato (2005), define a la estrategia como aquella que está determinada por la posición de la empresa en el futuro, frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas.

De lo antes expuesto, se entiende por estrategia como un patrón a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común para cumplimiento de la misión de la organización. La estrategia determina el curso de acción conscientemente deseado y establecido de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

### **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica es el punto de partida de un sistema de medición de gestión. Es una herramienta utilizada para delinear y orientar la gestión de las organizaciones en el largo plazo y crear un marco operativo a corto plazo. Es un esfuerzo sistematizado por encaminar las acciones y decisiones que definen la forma de alcanzar las metas propuestas, debiendo responder de manera flexible a los cambios del entorno, brindando así la oportunidad de aprovechar las posibles discontinuidades como impulsos para alcanzar los objetivos propuestos. El proceso de planificación estratégica y ejecución de esta agregan valor a la organización, ya que a medida que la planificación se alinea y orienta a la obtención de los objetivos, esta sufre cambios internos y externos que facilitan la supervivencia.

Según, Serna (2000), La planificación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias

para alcanzarlas a partir del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Así mismo, Corredor (2001), conceptualiza a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre.

Considerando los autores antes mencionados, la planificación estratégica tiene un papel fundamental dentro del proceso gerencial, pues se constituye en la esencia y razón de ser de toda actividad organizacional, sea cual sea la naturaleza de la entidad. Representa un sistema básico para el gerente proactivo que incorpora innovación, creatividad y apertura de paradigmas a su acción cotidiana. Su importancia se acentúa en tiempos de mayor dinamismo y de mas incertidumbre, es cuando más se requiere planificar. Es el punto de partida para la gerencia de la organización, pues todos los demás hechos administrativos dependen de éste proceso integral.

Por su parte, Stoner (1996) y Cope (1991) plantean que la planificación estratégica cumple con las siguientes características:

- Se fundamenta en un enfoque sistemático.
- Se preocupa por dar respuesta a aspectos esenciales como los siguientes: ¿A qué se dedica la organización y a qué se debería dedicar?, ¿Quiénes son sus clientes y quienes deberían serlo?, ¿Quiénes son sus proveedores y quienes deberían serlo?... En resumen ¿Dónde está y donde debería estar?
- Partiendo de un marco general de planificación, se puede llegar a una planificación más detallada y a la toma de decisiones operativas, pues involucra de manera armónica planes para el largo y el corto plazo.

- Permite establecer un orden de prioridades en cuanto al uso de los recursos y a su distribución en el espacio y en el tiempo.

La planificación estratégica debe responder a tres preguntas básicas para una organización, la primera es: ¿Hacia dónde va usted?, sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización, se encuentra a la deriva.

La segunda pregunta es “¿Cuál es el entorno? Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse así misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y las amenazas que representan. Además debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos.

La última pregunta es ¿Cómo lograrlo?, es decir, ¿Cuáles son los medios de negocios específicos que puedan posibilitar que la organización logre sus metas y como se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?. La manera de responder con veracidad a estas preguntas, en forma que ejerza un impacto positivo en la organización, nos lo puede dar la aplicación de un plan estratégico.

Siguiendo el mismo orden de ideas, sobre cómo llevar a cabo una planificación estratégica exitosa, Zambrano, (2006) señala que el método de planificación estratégica pública presenta el concepto de momento, el cual “se define como la instancia por lo que recorre un proceso que no tiene inicio ni fin definido”. Proponiendo el método de PES (Planificación Estratégica situacional), conformada por cinco momentos, los cuales son:

**Momento 1:** ¿Dónde estamos?, analizando la situación de la institución y del entorno, considerando el pasado y presente. Para ello se hace uso de herramientas como árbol de competencias, factores críticos de éxito y el FODA entre otras.

**Momento 2:** ¿A dónde vamos?, es la definición de la misión, visión y objetivos de la institución ¿Cuáles son los problemas?, explicando la realidad que se trata de transformar, pero desde la perspectiva de la institución; en este momento se identifican, seleccionan y explican los problemas objeto del plan, se identifican causas y nudos críticos del problema.

**Momento 3:** ¿Qué hacer? Es el momento del diseño del plan (el deber ser), se diseñan operaciones y acciones que impactan los nudos críticos del plan; el diseño de escenarios (como instrumento capaz de reducir la incertidumbre), el diseño de planes de contingencias para enfrentar las sorpresas y el análisis de confiabilidad del plan.

**Momento 4:** ¿Cómo llegamos allá? El diseño estratégico del plan (el puede ser del deber ser), se analiza la viabilidad del plan. En este momento se analizan los otros actores (aliados u opositores) y el diseño de la estrategia para construirle viabilidad a las operaciones que presentan dificultades para hacerlos viables en la situación inicial del plan.

**Momento 5:** ¿Cómo gestionar la realización del plan? (hacer, recalcular y ajustar). Este es el momento entre el conocimiento (momentos 1,2, 3, 4,) y la acción; es el momento del hacer, se plantean las acciones para la reforma de la institución.

Para Chiavenato, (2005) la planificación estratégica cumple con seis etapas y esta son las siguientes:

1. Determinación de los Objetivos Institucionales. Los objetivos son los propósitos de la institución, que en conjunto definen su razón de ser y/o de existir; por lo tanto, se establecen en función de la, misión y de la visión de la organización. En toda institución debe existir una jerarquía de los objetivos, cada objetivo se fija teniendo como referencia objetivos más amplios para así evitar la dispersión de esfuerzos o pérdida de la unidad institucional.

2. Análisis Ambiental Externo. A través de este análisis la institución intenta conocer su ambiente externo que lo rodea (necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades, restricciones y amenazas) y diagnosticar que ocurre en él. Este análisis puede involucrar factores del ambiente general y factores del ambiente de tarea.

a. Los factores del ambiente general son: *Factores tecnológicos* que incluyen costos, disponibilidades y cambios tecnológicos que implican y afectan a todos los factores productivos utilizados en las instituciones. *Factores políticos* que incluyen todas las decisiones gubernamentales que afectan las actividades y operaciones de la institución. *Factores económicos* comprende el estado de la economía, tendencia de los precios de los bienes y servicios, factores que de una u otra manera pueden facilitar o dificultar el alcance de los objetivos institucionales y el éxito o el fracaso de su estrategia. *Factores legales* comprende la legislación de la nación que afecte el proceso de la institución. *Factores sociales* incluye todos los valores sociales de las personas, los cuales influyen en los productos y servicios deseados por la sociedad. *Factores demográficos* los cuales comprenden la densidad de la población y la distribución geográfica de la misma, definiéndose como se distribuyen los clientes en el

mercado. *Factores ecológicos* incluye aspectos del ambiente físico y natural.

b. Los factores del ambiente de tarea de la institución son: *Consumidores* que son los clientes de la institución, siendo necesario analizar las oportunidades y las amenazas que acechan a corto, mediano y largo plazo, deben considerarse las necesidades y preferencias de los consumidores. *Proveedores* son las empresas o personas que suministran las entradas y los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y actividades de la institución. *Competidores* en cuanto a suministro de recursos como a suministro del mismo bien o servicio. Agencias reguladoras como organismos gubernamentales, sindicatos y otros que interfieren en las actividades y operaciones de la institución, ejerciendo control y provocando restricciones y limitaciones que reducen el grado de libertad del proceso de toma de decisiones.

3. **Análisis Organizacional.** Hace referencia al análisis de las condiciones internas de la institución, a través del cual se examina en conjunto los recursos financieros, productivos y humanos de la organización para verificar las fortalezas y debilidades, explorando las oportunidades y enfrentando las amenazas. Este análisis debe considerar los siguientes aspectos internos: la misión y la visión organizacional, los objetivos organizacionales; los recursos institucionales disponibles (financieros, físicos, humanos, administrativos); la estructura organizacional; la tecnología empleada por la institución; el personal y sus habilidades y capacidades; y por último el estilo de administración, la cultura organizacional, clima organizacional, el liderazgo y la motivación.

4. **Formulación de Alternativas Estratégicas.** Esta etapa se lleva a cabo dependiendo de la situación externa e interna de la institución, así como de

los objetivos institucionales, dándose estrategias activas o pasivas. En donde la posición estratégica dentro de la dimensión activa o pasiva puede ser:

- a. Estrategias Defensivas: característica de las instituciones que planifican de manera intensiva, tienen control centralizado, utilizan un análisis ambiental limitado y son eficientes en sus operaciones.
- b. Estrategias Ofensivas: Características de aquellas organizaciones que buscan aprovechar mejor las oportunidades ambientales, en donde muchas veces sacrifican la eficiencia en sus operaciones para aprovechar nuevas oportunidades que surgen en el ambiente, emplean controles descentralizados y amplios análisis ambientales.
- c. Estrategias Analíticas. Situada entre los dos extremos, es decir, presenta características de las estrategias defensivas en ciertas situaciones y ofensivas en otras
- d. Estrategias Reactiva. La cual se da en aquellas instituciones que no realizan la realimentación necesaria de sus estrategias, para adecuarlas a los cambios ambientales; por lo tanto reaccionan tarde a los cambios ambientales.

5. Elaboración de la Planificación Estratégica. A través de la planificación estratégica se pone en práctica la estrategia; la estrategia se orienta en qué hacer para conseguir los objetivos propuestos, mientras que la planificación estratégica se orienta hacia como hacer, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado al ambiente externo y al interno. En un ambiente estable la planificación estratégica debe orientarse a largo plazo, entre cinco o más años; mientras que en un ambiente inestable puede referirse a un máximo de doce meses. Según la filosofía de planificación se tiene:

- a. *Planificación conservadora* reflejada en decisiones de obtener resultados buenos, pero no necesariamente los mejores; se intenta introducir cambios radicales con dificultad, aunque conservando las

prácticas vigentes; esta se preocupa por identificar deficiencias y problemas internos en vez de explorar oportunidades futuras.

b. *Planificación optimizante* reflejada en obtener los mejores resultados posibles, ya sea a través de la minimización de recursos para conseguir determinado objetivo o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles; se preocupa en mejorar las prácticas vigentes.

c. *Planificación adaptativa* reflejada en la conciliación de los diferentes intereses que conlleven a resultados que favorezcan el desarrollo natural de la institución, esta trata de dirigir a la empresa a la adaptación ambiental. En donde, la planificación estratégica consiste en tomar decisiones por anticipado y decidir qué hacer ahora antes de que ocurra; se trata de tomar decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras.

6. Implementación de la Planificación Estratégica. En esta etapa se pone en marcha los planes, son los pasos a seguir para llevar a cabo los planes establecidos.

## **LA PLANIFICACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO**

La planificación del desarrollo económico y social constituye una de las responsabilidades fundamentales del sector público, según lo señala la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE); en donde, el sistema de planificación está constituido por diversos instrumentos, cada uno de los cuales cumple una función específica, complementándose entre sí.

Uno de los componentes del Plan Operativo Anual es el Presupuesto del Sector Público, a través del cual se procura la definición concreta y la materialización de los objetivos de dicho sector. La concepción moderna del

presupuesto está sustentado en el carácter de integridad de la técnica financiera, ya que el presupuesto no sólo es concebido como una mera expresión financiera del plan de gobierno, sino como una expresión más amplia pues constituye un instrumento del sistema de planificación, que refleja una política presupuestaria única.

Bajo este enfoque de la integridad se sustenta la necesidad de que las diversas etapas del proceso presupuestario, sean concebidas como aspectos igualmente importantes del sistema presupuestario y, por lo tanto, estén debidamente coordinados.

### **PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

Plan Operativo Anual: Instrumento de Gestión de apoyo a la acción pública, que contiene las directrices a seguir: áreas estratégicas, programas, proyectos, recursos y sus respectivos objetivos y metas, así como la expresión financiera para acometerlas.

De acuerdo a Bastidas (2003), el:

Plan Operativo Anual (POA), es un instrumento de la planificación al cual le corresponde la delimitación de los planes sobre los lineamientos del mediano plazo, sustentado en las macrolíneas del largo plazo, con base en la disponibilidad de recursos y la accesibilidad a fuentes de financiamiento” (p. 67).

Es decir, es una herramienta de planificación y programación presupuestaria que la institución diseña para el logro de sus objetivos, con el objeto de concretar los proyectos estratégicos que serán ejecutados durante un ejercicio fiscal.

Ahora bien, para conocer si lo que se está haciendo dará los resultados esperados se emplea la evaluación, la cual puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios y rendimientos, que permite verificar los logros adquiridos, en función de los objetivos propuestos.

La evaluación adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción que se ejecuta, siendo lo más importante de este proceso que sus resultados generen una toma de decisión y que esas decisiones estén orientadas a mejorar los proyectos, planes, programas, la organización de las tareas y el logro eficiente de los productos.

La evaluación de los resultados institucionales durante el año 2009, se basó además, en las directrices emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo (MPPPD), las cuales proporcionaron información, no sólo a nivel de cumplimiento, sino también a nivel del progreso del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), el logro de las actividades y la generación de los diferentes productos, que a la larga serán los indicadores más importantes de la gestión y de los cuales dependerá la operatividad de la Institución y su respectivo desarrollo.

Dentro del marco de evaluación, podemos encontrarnos la ejecución física de metas, siendo este un proceso en el que se registra el progreso físico de cada uno de los productos contemplados en los diferentes proyectos de las Instituciones Públicas. En el caso específico de la Universidad de los Andes, esta información se incorpora al Sistema de Captura de Datos Básicos para la Ejecución Física (SIBAPOA), herramienta informática cuyo propósito principal es el registro de la información de los proyectos que conformarán el Plan Operativo Anual de las facultades, núcleos y dependencias de la

Universidad que permite la consolidación del Plan Operativo Anual, insumo fundamental para evaluar el desempeño de cada Unidad Ejecutora local, es decir de cada dependencia o dirección de la Institución.

## **LA PLANIFICACIÓN EN EL SECTOR UNIVERSITARIO**

En una institución universitaria, según Civit (2001), la planificación se evalúa cuando confronta su quehacer con su deber ser y su deber hacer. Los objetivos propuestos, sean globales y generales o concretos e inmediatos, son el referente que permiten calibrar la acción cumplida. Por lo que es importante cada etapa o momento del proceso de la planificación, cualquiera sea el tipo o corriente de la metodología de la planificación que se quiera asumir: diagnóstico o análisis de la situación inicial, fijación de objetivos o definición de la situación objetivo, elaboración de programas o proyectos, formulación de estrategias, instrumentación de la intervención o gestión de la ejecución, monitoreo o evaluación y retroalimentación. Mediante ese proceso la institución asume la racionalidad de su acción, es decir, formula criterios e instrumenta medios para asignar recursos, establece responsabilidades y verifica resultados.

En este sentido, Villanueva, (2000) expresa que en materia de planificación el sistema de educación superior requiere un modelo articulador entre: el plan de Desarrollo del país, el plan estratégico para la transformación de las instituciones universitarias y el plan estratégico para la articulación e integración del sistema de educación superior, el cual se orienta por el rescate de la evaluación institucional, la acreditación, y la investigación.

El mismo autor indica que se deben considerar las nuevas tendencias de la educación superior en el mundo y el nuevo marco constitucional de la

República Bolivariana de Venezuela. En donde, la planificación universitaria construya viabilidad al seguimiento, evaluación y control, tanto de la Oficina de Planificación de Sector Universitario (OPSU), como del resto de las instituciones universitarias del país.

Ahora bien, Villanueva, (2000) especifica que en la mayoría de las instituciones universitarias el proceso de planificación universitaria se distingue en las siguientes formas:

1. *Satisfacer una demanda intelectual no transformadora:* la planificación como instrumento para la transformación y desarrollo no suele ser neutral, sobre todo, si entendemos la planificación estratégica corporativa como una herramienta para ganar espacios de libertad, lo cual se logra en la medida en que se han desarrollado algunas operaciones y acciones de planificación que tienden a reducir las debilidades y neutralizar las amenazas. Entonces en planificación, el capital intelectual es una condición necesaria pero no suficiente para gerenciar con éxito las instituciones universitarias, ya que la toma de decisiones casi siempre está influenciada por posiciones políticas y partidistas, e ideológicas en algunas oportunidades, las cuales requieren además de conocimiento científico y técnico sobre el asunto, una posición política y liderazgo.

En consecuencia, el volumen de propuestas teóricas y metodológicas para la transformación deberán enfrentar los efectos colaterales que generan los cambios, lo cual provoca un desencuentro de intereses que demandan el predominio del aspecto político sobre lo intelectual. En consecuencia, lo intelectual para que sea realmente eficaz y efectivo, debe ser combinado con una posición política y un liderazgo definido, para romper con la vieja costumbre de una planificación que no genera transformación y que sólo es practicada con la visión técnica.

**2. Cumplir con un requisito normativo:** en muchas oportunidades, gerenciar la Planificación en las instituciones universitarias, responde fundamentalmente al cumplimiento de leyes, normas y reglamentos institucionales. Quizás sea esta una de las prácticas más sanas, aún cuando no sea la ideal. En estos casos, la gerencia es de administración y mantenimiento, pero no de construcción y transformación. En efecto, se formula el presupuesto y los planes operativos en aquellas universidades, ambos procesos forman parte de la misma dirección, lo cual representa administrar la formulación presupuestaria y en el mejor de los casos introducir algunas mejoras, más no transformación.

La planificación cuando se utiliza sólo como requisito normativo, lo que hace es reforzar permanentemente las debilidades del "Sistema de Planificación". Por otra parte, si se mantienen los procesos y las mismas estructuras organizativas que sostienen un modelo de planificación agotado se atenta contra el modelo planteado hoy donde la excelencia académica se corresponda con unos elevados niveles de calidad, expresadas en el mejoramiento continuo de la eficacia, eficiencia y efectividad de una educación universitaria competitiva, pertinente y equitativa.

Reflexionar sobre estas prácticas, que se consideran representativas del accionar gerencial de la planificación de la educación, es un paso que puede contribuir con la construcción de un modelo gerencial más acertado para la planificación universitaria, que fortalezca el compromiso de cambio y transformación que se requiere en el nacimiento de una nueva República.

## **RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (ULA).**

“La hoy denominada Universidad de Los Andes (ULA) tuvo sus orígenes en el año 1785, en fecha 29 de marzo, cuando el Obispo de Mérida Fray Juan Ramos de Lora fundó una Casa de Estudios que elevada luego a Seminario, cuyo nombre fue el de Real Colegio Seminario de San Buenaventura de Mérida, habría de convertirse en Instituto Universitario. El 21 de septiembre de 1810 la Superior Junta Gubernativa de la provincia expidió el decreto de creación de la Real Universidad de San Buenaventura de Mérida de los Caballeros, concediéndole al Seminario la gracia de Universidad, con todos los privilegios de la de Caracas y con la facultad de conferir "Todos los grados menores y mayores en Filosofía, Medicina, Derecho Civil y Canónico y en Teología". Permaneció como instituto eclesiástico hasta 1832, cuando fue secularizada por el gobierno nacional, presidido por el General José Antonio Páez. El nombre que hoy lleva nuestra universidad le fue dado en 1883 y lo conserva desde entonces, salvo un breve período entre 1904 y 1905 en que se le designó con el de Universidad Occidental. Los estudios impartidos en la institución abarcan diversas áreas de conocimiento, tales como: Ciencias Básicas, Ingeniería, Arquitectura y Tecnología, Ciencias del Agro y del Mar, Ciencias de la Salud, Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales, Humanidades, Letras y Artes. Las actividades de docencia a nivel de pregrado y postgrado se complementan con el desarrollo de significativos programas de investigación, de cultura y de extensión. La Estructura académica de la universidad está constituida por diez facultades y dos núcleos (Táchira y Trujillo). Cada una de las facultades está integrada por escuelas, las que a su vez se subdividen en departamentos, dependiendo de las disciplinas afines en un área de conocimiento en particular. La Universidad de Los Andes cuenta, además, con un considerable número de importantes servicios y programas de apoyo a su comunidad, entre los cuales se pueden mencionar los servicios

bibliotecarios, los de comedor universitario, transporte, asistencia médico-odontológica, residencias estudiantiles, becas y ayudas económicas para pregrado y postgrado, programas de estímulo al investigador y/o grupos, etc.” (<http://www.ula.ve>)

## **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

El Consejo Universitario, en reunión celebrada el 15 de Marzo de 1.977 consideró impostergable la reestructuración administrativa de la Institución para dotarla del apoyo gerencial requerido para el cabal cumplimiento de sus superiores objetivos. En consecuencia acordó eliminar la Dirección de Administración y crear la Dirección de Finanzas. La Dirección de Finanzas se fundó el 15 de Marzo de 1.977, adscrita al Vicerrectorado Administrativo, para atender todas las tareas financieras contables de la Institución, a la cual se adscribieron los Departamentos de Tesorería, Contabilidad y Bienes y Rentas; teniendo además las unidades y dependencias que fueran necesarias para el cumplimiento de sus finalidades. Hoy día la Dirección de Finanzas cuenta con cuatro (4) departamentos adscritos que son: Departamento de Tesorería, Oficina Central de Control de Bienes, Departamento de Contabilidad y Departamento de Nómina.

El Departamento de Contabilidad adscrito a la Dirección de Finanzas, funciona como una dependencia del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad de los Andes para atender todas las áreas financieras contables de la institución. Se encuentra ubicado en la avenida Tulio Febres Cordero, Edificio Administrativo de la Universidad de los Andes, piso 2, Mérida estado Mérida. El mismo está dividido en tres secciones, las cuales son:

- Sección de Registro (9 personas laborando).
- Sección de Análisis (5 personas laborando).
- Sección de Archivo (3 personas laborando).

- Jefe del Departamento de Contabilidad.

### **MISIÓN**

“Materializar la política de los recursos financieros y las operaciones contables de la Universidad de los Andes, mediante la coordinación, ejecución y control de los pagos centralizados de los compromisos, recaudación de ingresos, administración de valores, transferencias de recursos financieros y el registro sistemático y control de los bienes patrimonio de la institución”. (Normativa Administrativa Interna. Dirección de Finanzas. ULA)

### **VISIÓN**

“Hacer de la Dirección de Finanzas una dependencia universitaria que dicte las pautas en la administración de los recursos financieros de manera eficaz, eficiente y efectiva, orientada a la ejecución de pagos, recaudación de ingresos, control de bienes y registros contables de manera puntual”. (Normativa Administrativa Interna. Dirección de Finanzas. ULA)

### **OBJETIVO GENERAL**

“Registrar y analizar las transacciones de carácter financiero de ingreso y egreso que se originaron en la Universidad de los Andes”. (Normativa Administrativa Interna. Dirección de Finanzas. ULA)

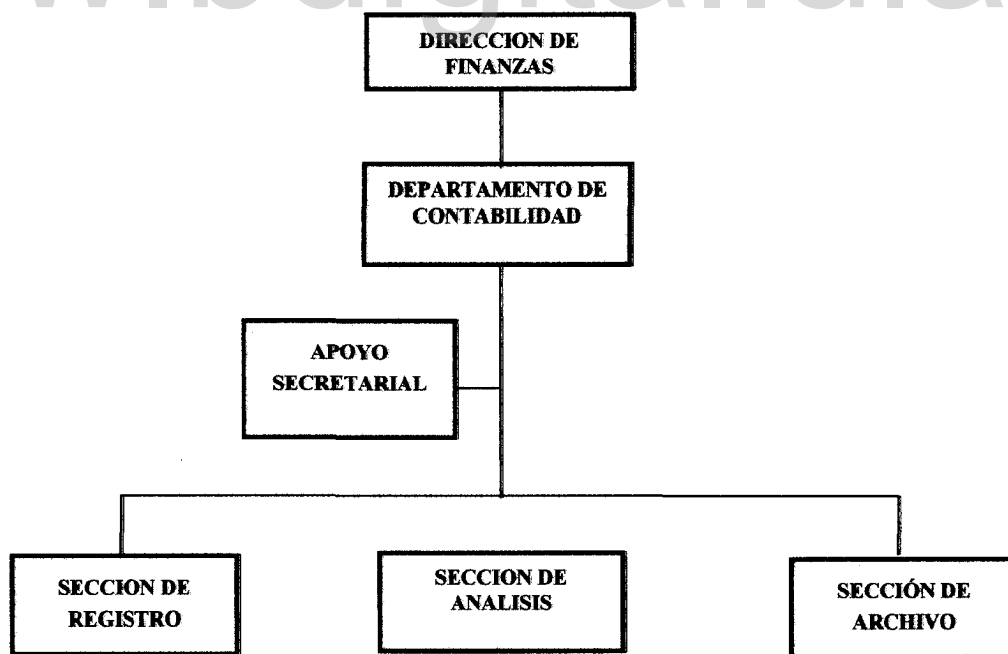
### **OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

- Registrar las transacciones financieras que originan los ingresos y egresos de la universidad.
- Recopilar, clasificar y archivar la documentación procesada en el departamento.

- Suministrar la información contable necesaria a las autoridades universitarias y los entes que la requieran, sobre la situación financiera de la universidad y de las operaciones que ésta realiza.
- Definir el liderazgo como factor transformacional para lograr el buen desempeño de los empleados del Departamento de Contabilidad ULA.
- Registrar de las transacciones financieras que originan los ingresos y egresos de la universidad.
- Recopilar, clasificar y archivar la documentación procesada en el departamento.
- Suministrar la información contable necesaria a las autoridades universitarias y los entes que la requieran.
- Dirige y controla la aplicación y ejecución del sistema general de contabilidad aprobado por el Consejo Universitario.

**Fuente:** (Normativa Administrativa Interna. Dirección de Finanzas. ULA)

**Figura 1.** Estructura Organizativa del Departamento de Contabilidad



**Fuente:** Universidad de los Andes. Secretaría.

## EL CONTROL

Según el diccionario de la Real Academia Española (2009), el control “es un galicismo (del francés *contrôle*) de cuyas acepciones nos interesa destacar las siguientes: comprobación, inspección, fiscalización, intervención, dominio, mando, preponderancia”. Conforme con el significado de estos vocablos, dos elementos son significativos en la acción de controlar: la comparación o contraste de hechos, situaciones u omisiones contra una referencia preexistente, que puede ser una norma, principio o plan, entre otros, para establecer su conformidad o divergencia; y por otra parte, el poder, ascendiente o autoridad que se tiene sobre un asunto, gestión, negocio u organización.

El concepto de control ha evolucionado a través del tiempo; es quizás la primera de las fases del proceso directivo en ser reconocido e identificado debido a la necesidad de los pueblos de regular la actividad económica de los habitantes de acuerdo a las necesidades o dictado de sus gobernantes.

Según lo señalado por Amat J. (2003), la necesidad de control es importante, ya sea cuando las empresas necesitan mantener su nivel de competencia, o por tener un alto grado de descentralización. La necesidad del control está ligada a la existencia de recursos escasos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en los objetivos, necesidades y motivaciones entre diferentes personas y grupos, y a la propia complejidad organizativa.

Dicho de otra manera, el control es la función que cierra y completa el proceso administrativo al iniciar la retroalimentación de las acciones que se toman. En tal sentido, se trata de una fase íntimamente interrelacionada con la de planificación. En definitiva, proporciona una información valiosa para la

planificación y puede servir de estímulo a los distintos componentes de la organización si lo toman no como una fiscalización, sino como un incentivo.

Mediante el proceso de control, los directivos regulan, miden y rectifican, las actividades de la empresa, para asegurar que se cumplan los objetivos formulados y se desarrollen correctamente los planes creados para su consecución. Como sistema, observa y comprueba, en primer término, cómo responde el proceso de funcionamiento de la empresa a los acuerdos de gestión adoptados; después, revela los resultados de la influencia directiva sobre dicho funcionamiento y las desviaciones respecto de las exigencias de lo planificado y de los principios vigentes de organización y regulación. Al explicitar las desviaciones y sus causas, determina las maneras para corregir la organización vigente, con el fin de superar las desviaciones y suprimir los obstáculos que entorpezcan el funcionamiento óptimo de la misma.

Como señaló Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control en una empresa "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición". Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos. En este contexto, señalar que el output final del proceso de control, la información, admite distintos destinatarios. Desde los individuos o unidades controladas, hasta los directivos de tales unidades o los directivos de niveles superiores.

El control, inseparable de la planificación, requisito previo, precisa también de una estructura organizativa para determinar en qué parte de la empresa yace la responsabilidad de las desviaciones. Establecido en relación con las funciones administrativas, busca la mejora constante de la acción directiva incorporando las fases siguientes:

- Establecimiento de estándares, señalando criterios y normas de evaluación. Los mejores serán aquellos que fijen metas evaluables en términos cuantitativos o cualitativos, especificados en términos reales (unidades de producto, horas-hombre, horas-máquina, etc.) monetarios (volumen de costes, ingresos, salarios, gastos financieros, impuestos etc.) o en forma de baremos (en términos absolutos o en porcentajes). Unos estándares referidos a cualquier aspecto vital para la empresa: recursos físicos y financieros, cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad, resultados, actitud de los empleados, responsabilidad social, etc. Atendiendo a la procedencia de estos estándares, puede hablarse de: externos o derivados de otras empresas o unidades de la propia empresa; predeterminados en el proceso de planificación; técnicos o ingenieriles, referidos al funcionamiento de las máquinas; de la línea de producción, establecidos en función del análisis de tiempos y movimientos; subjetivos, fijados discrecionalmente por persona competente autorizada.
- Prosigue medida y comparación de resultados con estándares, es decir, entre lo que es y lo que debería ser. Debe realizarse con cierta periodicidad, no sólo al término del período de la planificación, para detectar y corregir cualquier posible desviación. Las comunicaciones facilitadas en el proceso de control a los directivos se sustentan en el principio de dirección por excepción, y se facilitan sólo cuando los resultados difieren significativamente del plan o de los estándares.
- Continuando, corrección de las desviaciones. No necesariamente todas las desviaciones han de ser negativas; es posible, también, obtener superávit sobre los hechos planificados. De ahí que pueda

hablarse de acciones contractivas, reductoras de la actividad, y acciones expansivas, amplificadoras de la actividad, para alcanzar los objetivos prefijados dentro de los niveles deseados. Dentro del ámbito directivo, a modo de ejemplo, podrían introducirse desde reasignaciones de recursos o tareas, replanteamiento de planes o modificaciones de metas, hasta la utilización de una asesoría adicional o el desarrollo de una mejor dirección o liderazgo.

En general, la implantación de un sistema de control suele ir acompañado de cierto rechazo por parte de las personas que integran la empresa. Controlar el desempeño o la obligación de rendir cuentas ante otras personas motiva algún tipo de disconformidad o actitud negativa. Por otra parte, el exceso de información, generada muchas veces de manera automática, puede ser costoso y negativo, ya sea por no necesitarse, por carecer el destinatario de tiempo para su análisis, o ignorar la manera de realizarlo. Sin embargo, cuando los controles se establecen preventivamente y el progreso de las actividades se comunica a quienes lo realizan, tal disconformidad se reduce notablemente e, incluso, llega a eliminarse.

Por otra parte, en el ciclo de control hay dos flujos característicos de informaciones, denominados usualmente *feedback* (retroalimentación). El primer flujo efectúa la relación en el sentido del receptor hacia el agente y transmite los valores correspondientes a las mediciones efectuadas. El individuo, dotado de poder de decisión, evalúa y decide en cuanto a las correcciones que han de efectuarse. Para que sean estas ejecutadas de hecho es necesario llevarlas al agente ejecutor a nivel local. Es decir, se ha conseguido poner en marcha el segundo flujo de retroalimentación, el cual funciona en sentido del agente hacia el receptor.

Para que estos flujos funcionen de forma adecuada es necesario que, en la etapa de planificación, se hayan previsto conductos apropiados para la circulación de esas informaciones. Al considerar que no solamente la planificación sino también la ejecución y el control se materializan a través de diferentes niveles jerárquicos, estos conductos deben diseñarse a modo de que se preste atención a dichos diversos niveles y que la información conducida a través de ellos se agregue de manera compatible con el nivel jerárquico del agente que va a utilizarla.

Por su parte, La Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela presenta en el cuaderno de auditoría guía metodológica para la evaluación del control interno, que la doctrina del control público admite que el control interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y la calidad en la operaciones, estimula la observancia de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Al respecto, el control interno como instrumento debe facilitar a los administradores la medición de los resultados obtenidos en su desempeño y del grado de cumplimiento de sus metas y objetivos. El sistema de control interno debe formar parte de los sistemas financieros, presupuestario, contable, administrativo y operativo del organismo o entidad y no puede vérselo como un área independiente, individual o especializada.

En cada organización los funcionarios son responsables, dentro de su ámbito de desempeño y ante su superior inmediato, de acatar las normas, actuar conforme los principios acordados y cumplir los planes, descansando finalmente la responsabilidad por el eficaz funcionamiento del sistema de

control interno en la alta gerencia. Siendo la gerencia responsable de la supervisión constante de cada nivel de la organización, a efectos de cuidar que ésta funcione en la forma prescrita e implantar reajuste cuando las condiciones y circunstancias así lo requieran.

En concordancia, la Contraloría establece que el control interno de cada organismo o entidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptados de sistemas y estar constituido por las políticas y normas formalmente dictadas, los métodos y procedimientos efectivamente implantados y los recursos humanos, financieros y materiales, cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse, principalmente, al cumplimiento de los siguiente objetivos:

- Salvaguardar el patrimonio público.
- Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica.
- Procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales, y el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades del organismo o entidad.
- Generar confianza en la sustentación de las operaciones y actividades realizadas en las distintas áreas de la organización.
- Lograr las metas y objetivos institucionales.

## **CONTROL DE GESTIÓN**

Para Mallo, (2001) el control de gestión constituye el conjunto de procedimientos que orientan la gestión de una organización a la obtención del máximo valor de la organización para el cliente, siendo este la premisa necesaria para maximizar el valor para el propietario de la organización. El control de gestión debe detectar los problemas y resolverlos, al calcular las desviaciones e investigando las causas, responsables y posibles medidas de

corrección; en donde debe existir un sistema informativo estructurado, continuo y completo.

Con el control se busca fijar niveles de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, comparando el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y así tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la organización sean utilizados de la manera más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos institucionales. Naturalmente, uno de los motivos que induce el control es supervisar el avance y corregir desviaciones y errores; lo que conlleva a los directivos de la organización a hacer el seguimiento de los cambios que se suscitan en el entorno y las repercusiones que estos tienen en la organización.

En el cuaderno N° 03 de la Contraloría General de la República se establece el control de gestión 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 de que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad”. (pág. 87)

Siendo el control de gestión el que evalúa el desempeño en grado a la eficacia, eficiencia y efectividad de la institución u organización; evalúa la calidad del servicio cumpliendo la misión (parámetro de calidad); en donde el control del sector público se evalúa en función al nivel de alcance político del sector al cual se generan bienes y/o servicios.

El proceso de control según lo indica Amat J (2003) está ligado a:

1. La existencia de un conjunto de indicadores de control que permitan orientar el comportamiento de cada unidad de análisis a las variables claves de la institución; dada a la complejidad de la institución y de su entorno, los indicadores permiten orientar a priori el comportamiento y facilita la evaluación a posteriori de la eficacia de la gestión de cada responsable y de cada departamento de la institución.

El logro de los objetivos de la institución depende de la capacidad de las personas que forman parte de la misma para adaptarla a las necesidades y exigencias del entorno. Debe guiarse la determinación de los indicadores (identificando las variables claves) que se deben seleccionar para controlar la evaluación de la capacidad competitiva global de la institución y de los diferentes departamentos que la conforman.

2. Un modelo predictivo que permita estimar a prioridad el resultado de la actividad que se espera realizar (proceso de transformación) para alcanzar los fines perseguidos utilizando los medios y recursos disponibles. Además, permite orientar la formulación de objetivos, determinar los medios para lograrlos, formalizar el comportamiento que se debe realizar para desarrollar cada actividad, analizar las causas por las que no se han alcanzado los objetivos previstos y guiar la toma de decisiones correctiva.

Mientras más elevado es el conocimiento del comportamiento de las personas y el resultado que se desea conseguir no existe demasiadas dificultades en realizar el control. Cuando las actividades son repetitivas y según la experiencia se conoce como es el proceso a efectuar y el resultado que se debe obtener, el control puede realizarse fácilmente mediante la utilización de un sistema formalizado y estructurado.

3. **Objetivos ligados a los diferentes indicadores y a la estrategia de la institución, siendo los objetivos formulados en el proceso de planificación en función de una serie de aspectos ligados a las expectativas de evolución del entorno, las características de la organización, el resultado deseado, entre otras cosas. Los objetivos representan las definiciones de hacia donde quiere o debe orientarse la institución o una unidad determinada. A través de la planificación se definen los diferentes objetivos institucionales, siendo un mecanismo de control a priori al orientar hacia donde se debe dirigir el comportamiento individual. Así mismo, permite comparar los resultados con los objetivos definidos inicialmente, el proceso de planificación permite la posterior evaluación del comportamiento individual y organizacional.**

Al definir objetivos globales permite determinar los objetivos específicos ligados a cada una de las responsabilidades de los diferentes centros de responsabilidad en que está organizada la institución. Para un control eficaz es necesario que los objetivos específicos de cada unidad de análisis sean coherentes con los objetivos globales de la institución y con los objetivos específicos de las demás unidades de análisis. Todo esto a través de una planificación estratégica y presupuestaria (operativa).

4. **Información sobre el comportamiento y el resultado de la actuación de los diferentes departamentos en los mismos términos de los objetivos, la información puede hacer referencia a la evolución del entorno global, la evolución del sector y a la evolución de la empresa. La evolución de la empresa y del entorno se ve afectada por diferentes situaciones, al tener un sistema de información se pueden controlar las variables que requiere la institución según sus necesidades de**

información. Con la existencia de un sistema de información se recoge y selecciona la información más relevante, se puede tomar decisiones y hasta evaluar el comportamiento de cada unidad de análisis.

5. La evaluación a partir de los indicadores, de los objetivos iniciales y de la medición de resultados del comportamiento y del resultado de cada unidad de análisis en función del logro de los objetivos como de los factores que han podido influir en su desempeño, que permita la toma de decisiones correctivas. Al existir una evaluación continua y explícita permite, mantener el nivel de exigencia y de compromiso, mantener la motivación y tomar decisiones correctivas que posibilitan el adecuado funcionamiento organizativo a los objetivos de la institución y al entorno.

Al hablar de control de gestión es necesario la utilización de indicadores de gestión, según lo señala la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1997), "(...) a través de los indicadores se pueden clarificar los objetivos, obtener información sobre las actividades realizadas, conocer los resultados, mejorar la rendición de cuentas, controlar y mejorar la utilización de los recursos, entre otras cosas".

### **INDICADORES DE GESTIÓN**

En el mismo orden de ideas, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (2000) señala que el control de gestión se basa en mediciones realizadas a través de indicadores, siendo esta una herramienta para la toma de decisiones convenientes a la gestión, y para ejercer un control en la ejecución y así tomar las medidas correctivas más convenientes. Los indicadores deben ser precisos y exhaustivos a fin de que permitan efectuar un seguimiento de los aspectos más importantes de la

institución. Definiendo a los indicadores como “unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”. Los indicadores aportan información sobre una situación determinada y su evolución en el tiempo, además de permitir valorar los efectos que se derivan de una situación.

Para definir un indicador es necesario que tengan las siguientes condiciones: la información que el indicador aporte debe ser indispensable para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones; el mismo debe ser claro y mantenerse en el tiempo; debe ser objetivo, preciso, fácil de calcular e interpretar, que no permita varias interpretaciones y debe tener un margen de error aceptable. Todo indicador debe medir las actividades realizadas, los resultados obtenidos los resultados utilizados.

Según Acevedo, (1998) el indicador es una referencia numérica que representa el comportamiento de una o más variables, que permite conocer las desviaciones, para así tomar decisiones correctivas o preventivas. Por lo que se puede considerar un sistema de indicadores como aquel que proporciona información precisa sobre el comportamiento de las variables que caracterizan a una gestión, para lograr medir y evaluar el desempeño de la misma, a través de este se visualizan las variables que directa e indirectamente afectan el proceso y distorsionan el resultado esperado, permitiendo implementar los cambios necesarios en el proceso para inducir los resultados esperados, estos cambios se pueden realizar sobre la marcha del proceso.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (2000) los indicadores de gestión para las entidades públicas

pueden clasificarse en diversas formas, pero para uso de esta investigación se comenta dos de las más frecuentes:

**Según su Naturaleza:** agrupándose los indicadores entorno al aspecto concreto de la actuación que trata de medir. Teniendo los siguientes tipos de indicadores:

1. **Economía:** Supone establecer en relación a los recursos financieros, humanos y materiales, un conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir, determinar calidades aceptables, grado de utilización de los recursos a adquirir, posibilidades, plazos y condiciones en la adquisición de recursos y comparación de éstos con sus correspondientes estándares y patrones. En donde, la adquisición de los recursos debe ser realizada en un tiempo adecuado y al más bajo costo posible, en la cantidad adecuada y con la calidad preestablecida, es decir, adquisiciones de recursos adecuados en cantidad y calidad al más bajo costo en el tiempo adecuado.
2. **Eficacia:** Se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en los planes y por ende en la misión de la institución, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos. Para medir la eficacia es necesario la existencia de una planificación, en donde los objetivos deben aparecer claramente establecidos y cuantificados, así como la manera en que los mismos pretenden ser alcanzados. Incidiendo la evaluación de la eficacia en facilitar información sobre la continuidad, modificaciones o suspensión de un proyecto, conocer si los proyectos ejecutados han logrado los fines propuestos; es decir, se trata de medir el grado de consecución de los objetivos previstos, sean estos objetivos de hecho o de resultados.

3. **Eficiencia:** Se mide por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes y servicios producidos, es decir, servicios prestados (salidas) en relación con los recursos empleados a tal efecto (entrada). Una gestión eficiente se define como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o que con unos recursos mínimos mantiene calidad y cantidad adecuada de un determinado bien o servicio.
4. **Efectividad:** Mide el impacto final de la gestión de la institución sobre la población afectada, en donde el valor potencial creado por una institución no se mide únicamente en el bien o servicio (salidas), sino en relación con los resultados e impactos que estos generan en la población.
5. **Equidad:** se mide sobre la base de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país, región o estado. La equidad trata de garantizar la igualdad de posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos, es decir, medir el nivel de distribución equitativa de los servicios públicos.
6. **Excelencia:** se remite a la calidad de los bienes o servicios, teniendo en cuenta la necesidad de su conocimiento por los usuarios, es decir, como percibe el servicio o bien el usuario. Este indicador se orienta hacia el cliente, en donde el sector público debe ser comprensible con la comunidad, sea accesible en espacio, tiempo y materia, que responda a sus necesidades y permita la participación del colectivo.
7. **Sostenibilidad:** referido a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo. En donde,

no es suficiente conseguir eficientemente los objetivos sino que es necesario que sus beneficios se extiendan y se mantengan.

**Según el Objeto a Medir:** agrupa los indicadores en función de lo que se está midiendo, y estos serían:

1. **Indicadores de Resultados:** tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados.
2. **Indicadores de Procesos:** valoran factores relacionados con las actividades y su eficiencia.
3. **Indicadores de Estructura:** miden factores relacionados con la utilización de los recursos y el costo de los mismos.
4. **Indicadores Estratégicos:** valoran factores externos que sin tener una relación directa con las actividades realizadas inciden importantemente en la obtención de los resultados de éstas.

Considerando al mismo autor, es necesario tomar en cuenta para la elaboración de indicadores la descripción de las actividades, definiendo las más prioritarias, determinar quien necesita la información y la periodicidad de la misma, y por último el establecimiento de referencias que permitan comparar.

Para Beltrán J. (1999), refiere en sus textos la importancia de los indicadores, la cual resumimos en la forma siguiente:

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.

4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Los Indicadores de Gestión son el principal parámetro para el ejercicio de la Planificación, Ejecución y Control de la Gestión Institucional y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la Administración, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen a sus directivos si van en la dirección correcta o no, debemos construir sistemas que permitan medir su gestión o verificar si sus objetivos, metas y proyectos se están desarrollando adecuada y oportunamente.

En razón de lo anterior, la visión gerencial de evaluación, donde los directivos controlan a sus funcionarios mediante presiones para que sean más eficientes, ha evolucionado; hoy en día, la evaluación es una herramienta gerencial que facilita la retroalimentación y el mejoramiento en la administración pública. La construcción y utilización de estos instrumentos es elemento fundamental para mejorar la capacidad de gestión.

Por su parte, el enfoque de la evaluación se debe orientar hacia una perspectiva de comprender, aprender, responder ante sí mismo, mejorar el propio desempeño y tomar decisiones. Por lo tanto, debe ser un proceso participativo y de empoderamiento, que requiere, que los interesados (servidores públicos, áreas, dependencias o directivos de las entidades) planifiquen, ejecuten, realicen el seguimiento correspondiente y evalúen los resultados.

Al evaluar la entidad o una dependencia como un todo, el Control de Gestión, además de analizar la legalidad de sus procedimientos en el cumplimiento de su objeto social debe observar el grado de cumplimiento de

los objetivos y metas asignados a la entidad o a la dependencia en su respectivo plan de acción.

## DIAGNOSTICO FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio. La palabra FODA es un acrónimo cuyas letras corresponden a las iniciales de aquellos aspectos recientemente mencionados (F= fortalezas, O= oportunidades,...).

El análisis FODA utiliza información tanto del medio interno como del medio externo de la empresa (incluidas las empresas de competencia). Puede ser utilizado aplicándolo a cualquier particularidad, ya sea un producto, mercado, corporación, empresa, etc. La información obtenida de un análisis FODA es de mucha utilidad para todo lo relacionado con análisis o estrategias de mercados. Incluso este instrumento es utilizado por personas para planificar un currículum vitae, o para afrontar decisiones personales en la vida diaria.

El objetivo primordial del análisis FODA es orientarlo hacia los factores que dirigen a una empresa o negocio determinado al éxito. Por esta razón, y como se dijo anteriormente, se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos de tal manera de poder evaluar correctamente la situación actual de un negocio, y poder tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización.

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con las que cuenta la organización, y gracias a las cuales tienen una posición privilegiada frente a la competencia. Las fortalezas están relacionadas con: Habilidades y

capacidades que se poseen, recursos que se controlan, actividades que se desarrollan positivamente. Las fortalezas se caracterizan por:

- Calidad total del producto.
- Economía de escala
- Recursos humanos bien capacitados.
- Innovación en tecnología
- Visión, misión, objetivos y metas bien definidas
- Servicio al cliente

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permiten obtener ventajas competitivas. Las oportunidades se agrupan en categorías: Factores económicos, factores sociales, factores políticos, factores tecnológicos, factores demográficos y mercados y competencia. Las oportunidades se reflejan en:

- Nuevos mercados
- Posibilidades de exportación
- Mercado en crecimiento.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Está asociado con los RECURSOS de los que se CARECE, con las habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Las debilidades se muestran en la: Administración y organización, operaciones y las finanzas de la organización. Dentro de las características de debilidades tenemos:

- Altos costos de producción
- Alta resistencia al cambio
- Falta de planeación

- Recursos humanos sin capacidad
- Falta de control interno
- Tecnología obsoleta.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Las amenazas se agrupan en categorías: Factores económicos, factores sociales, factores políticos, factores tecnológicos, factores demográficos y mercados y competencia. Las amenazas se muestran cuando:

- Se presenta el ingreso de nuevos competidores al sector
- Productos sustitutos
- Ingreso de productos importados.

Esta herramienta de trabajo es posible dividirla en dos partes; una interna y otra externa.

La parte interna del FODA dice relación con las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, y al ser de naturaleza interna la empresa u organización tiene un cierto control sobre ellas. Dentro de esta parte se encuentra: el análisis de recursos (capital, recursos humanos, sistemas de información), análisis de actividades (recursos gerenciales, estratégicos, creatividad), análisis de riesgos (recursos y actividades de la empresa) y análisis de portafolio. Con respecto a las fortalezas es posible dividirlas en tres tipos; las fortalezas organizacionales comunes, que dice relación con la aquella que es común con el resto de las empresas; las fortalezas distintivas que las poseen sólo un número determinado de empresas, por esta razón pueden alcanzar ventajas competitivas y por ende utilidades económicas; por último las fortalezas de imitación a las distintivas que consisten en copiar alguna fortaleza de carácter distintivo y producir utilidades económicas a partir de ésta.

La parte externa del análisis FODA está constituido por las oportunidades y las amenazas, ambos elementos externos basados en otras empresas que son consideradas como la competencia y las características propias de cada mercado, incluyendo las regulaciones. En este punto la empresa en cuestión debe ser hábil y capaz, por un lado para aprovechar las oportunidades ofertadas y por el otro para apaciguar aquellas amenazas que ponen en riesgo la estabilidad del negocio. Dentro de las oportunidades y amenazas se debe considerar el análisis del entorno (la estructura de la industria), los grupos de interés (el gobierno, las instituciones públicas, accionistas, gremios, etc.), y por último el entorno (los aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.)

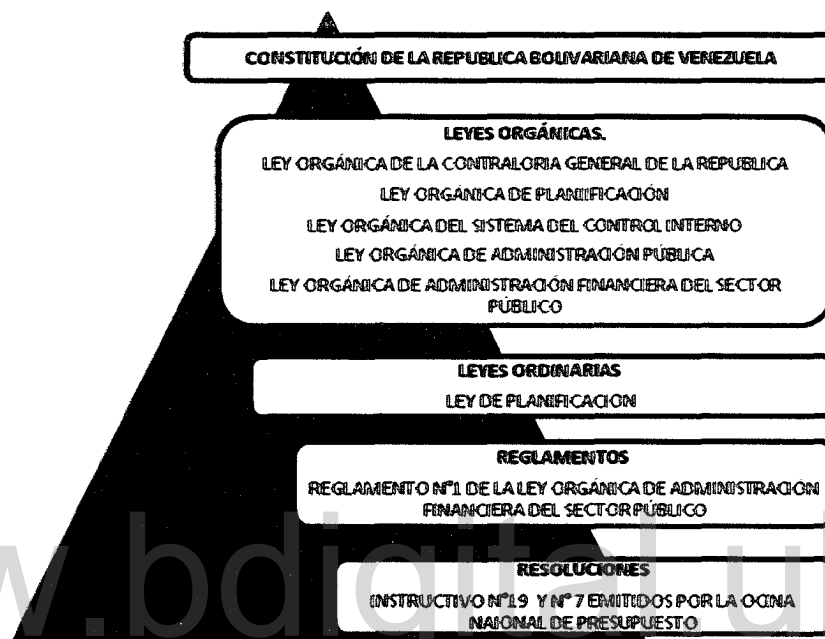
### **BASES LEGALES**

En el país existe todo un conjunto de instrumentos jurídicos que le dan fundamento a esta investigación y sobre todo deja claro la necesidad que existe para las instituciones de contar con un sistema de indicadores que les proporcione información en la cual apoyar sus decisiones y al soberano para que les garantice la idoneidad de las ejecutorias de los gerentes públicos, pasemos entonces a nombrar tales instrumentos jurídicos con precisión de los artículos que se relacionan con el tema objeto de estudio.

Los fundamentos jurídicos que soportan las actuaciones de las Universidades Nacionales, se pueden encontrar en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley de Universidades (1970). En cuanto a planificación, presupuesto e indicadores para el control de gestión el marco legal se soporta entre otras leyes: la Ley Orgánica de la Planificación (2001), Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2009) y su Reglamento N° 1, Ley de la Contraloría General de la

República (2005). Partiendo de la jerarquización de las normas jurídicas de Hans Kelsen, tenemos:

Figura 2. Marco Legal desde la pirámide Kelseniana



Fuente: Elaboración Propia

Comenzando con la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** que entro en vigencia en diciembre del año 1999, tenemos que en el artículo N°. 237, se establece: “ Dentro de los diez primeros días siguientes a la instalación de la Asamblea Nacional, en sesiones ordinarias, el Presidente o Presidenta de la República personalmente presentará cada año, a la asamblea un mensaje en que dará cuenta de los aspectos políticos, económicos, sociales y administrativos de su gestión durante el año inmediatamente anterior”. Esto significa que el máximo responsable del Poder Ejecutivo tiene la obligación de rendir cuentas acerca de todas las acciones que fueron tomadas en cada uno de los entes en que se administraron recursos del presupuesto nacional y lo que es más importante

demostrar el grado de cumplimiento que existió en los programas que a bien se pudieron ejecutar. Para que el Presidente de la República, los ministros y cada una de las máximas autoridades en los organismos del poder ejecutivo puedan rendir cuentas, es necesario contar con un sistema de información en donde se puedan resumir los datos de interés que demuestren el grado de eficiencia, eficacia y economía con que fueron manejados los recursos.

En el artículo 315, que los presupuestos públicos anuales de gastos, se establecerá de manera clara en todos los niveles de gobierno, en donde debe existir para cada crédito presupuestario el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. También se hace mención de la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a cada ejercicio.

**La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control Interno** según Gaceta Oficial extraordinaria N° 37.347, vigente a partir del 17/12/2001, contiene un capítulo especial para tratar lo referente al Control de Gestión, se observan así, los artículos 61 y 62 en donde, haciendo un resumen de los aspectos más significativos tenemos que la Contraloría General de la República tiene las siguientes atribuciones:

- Evaluar los planes y programas de las organizaciones sujetos a su control mediante la realización de auditorías, estudios y análisis e investigaciones.
- Evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales que guarden relación con los ingresos, gastos y bienes públicos.
- Determinar el costo de los servicios públicos y la eficacia con que operan las entidades.

- Comunicar a los órganos competentes las conclusiones de los estudios e investigaciones para que adopten las medidas correspondientes.

Este conjunto de artículos deja ver la inmensa responsabilidad que tienen los administradores de fondos públicos al tener que cumplir a cabalidad con los planes y programas acordados y poder demostrar la transparencia de su gestión. Lo anterior se refuerza con el contenido del artículo 91 en donde se establecen los hechos generadores de responsabilidad administrativa, mencionándose entre ellos el numeral decimoquinto el cual expresa: “La falta de planificación, así como el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos...”.

Por su parte, el **Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República**, título III de Otras Funciones Generales de Control, Capítulo I del Control de Gestión, se señala que el control de gestión se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo establezca, cuando no se hayan establecidos, la unidad de contraloría podrá elaborar indicadores por área o sector susceptible de control. Los indicadores se utilizarán para medir los avances de los planes y sus resultados.

La **Ley Orgánica de la Planificación (LOP)**, Según Gaceta Oficial N° 5554 de fecha 13/11/2001, en el Capítulo III La Perfectibilidad, en los artículos 12 y 13 establece dentro de su contenido que es necesario la evaluación de los resultados, controlar socialmente su desarrollo, hacerle seguimiento a la trayectoria, medir el impacto de sus acciones y, simultáneamente, incorporar los ajustes que sean necesarios. En donde la evaluación de resultados es la valoración de los órganos de planificación,

que les permite comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan.

Los artículos que comprenden la *Sección II* de la **LOP** (artículos del 34 al 46), señalan que en el Plan Operativo Anual Nacional previsto en la legislación venezolana, es un instrumento de planificación de corto plazo que tiene como finalidad concretar anualmente la acción estratégica del Ejecutivo Nacional. En este sentido, el POAN deberá especificar las acciones que los órganos públicos llevarán a cabo durante cada ejercicio fiscal y los recursos financieros que a ellas se destinan, para alcanzar las metas anuales contenidas en los Programas y Proyectos Estratégicos del Gobierno Nacional. En donde, todos los órganos y entes de la Administración Pública, deben establecer en sus respectivos planes y proyectos de presupuesto, las responsabilidades, los servicios que prestan, las metas y las cuotas presupuestarias contempladas en el Plan Operativo Anual Nacional.

La **Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP)**, Según *Gaceta Oficial N° 5890 de fecha 15/07/2008*, hace referencia en el artículo 18 al Principio de funcionamiento planificado y control de la gestión y de los resultados. En donde todo los organismos y entes de la administración pública están sujetos a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión, comprometiéndolos a los mismos en la realización del seguimiento de las actividades, la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

En sus artículos, 19 y 20 hacen referencia al Principio de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas fijados. En donde, los organismos deben buscar el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas

y estrategias establecidas por la Presidencia de la República. Así como también eficacia en la asignación y utilización de los recursos públicos, ajustándose la asignación de recursos estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos, alegándose a la utilización racional de los recursos humanos, materiales y presupuestarios.

En la **Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP)**, según GO N° 37029 de fecha 05/09/2000; está ley representa un nuevo e innovador instrumento jurídico por cuanto condensa las distintas operaciones financieras de las cuales se sirve el Estado para el cumplimiento de sus funciones, haciéndolas más expeditas, regulan así el sistema presupuestario, el sistema de crédito público, el sistema de tesorería, el sistema de contabilidad pública y el sistema de control interno, este último es precisamente el aspecto que nos ocupa. En razón de lo anterior y en concordancia con los otros instrumentos jurídicos analizados, la ley orgánica de la administración financiera del sector público le da base legal a este estudio en función de los siguientes artículos:

El artículo N° 5 contiene las finalidades del control interno resaltándose para ello la promoción de:

- La confiabilidad de la información que se genera y se divulgue.
- Mejorar la capacidad administrativa para evaluar el manejo de los recursos del Estado.
- Garantizar el cumplimiento de la obligación de los funcionarios de rendir cuentas de su gestión.

El artículo N° 131 se expresan los objetivos que se persiguen con el sistema de control interno, nombrándose para el interés de nuestro estudio los siguientes:

- Asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia de las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestos.
- Garantizar razonablemente la rendición de cuentas.

En el *Título II. Del Sistema Presupuestario*, en el artículo 10 señala que los presupuestos públicos expresan los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, captando y asignando recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país.

En los artículos 50 y 59 señalan que los órganos de la República y los entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales programarán, para cada ejercicio, la ejecución física y financiera de los presupuesto, siguiendo las normas que fijará el reglamento de la LOAFSP y las disposiciones complementarias y procedimientos técnicos que dicten la Oficina Nacional de Presupuesto y la Oficina Nacional del Tesoro. Para ello, están obligados a llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión previstos, y participar los resultados de la ejecución física de sus presupuestos a la Oficina Nacional de Presupuesto, dentro de los plazos que determine el reglamento de la Ley.

En el artículo N° 165 se establece la responsabilidad administrativa de los funcionarios responsables del manejo de los recursos, consagrándose textualmente así: Si de la evaluación de los recursos físicos de la ejecución presupuestaria se evidenciare el incumplimiento injustificado de las metas y

objetivos programados, la Oficina Nacional de Presupuesto informará dicha situación a la máxima autoridad del ente u organismo, al a respectiva Contraloría Interna y a la Contraloría General de la República, a los fines del establecimiento de las responsabilidades administrativas a que haya lugar.

En el *Capítulo II del Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005)*, se indica las obligaciones de las máximas autoridades de los organismos ejecutores del sistema presupuestario, quienes designarán a los funcionarios responsables de las metas y objetivos de los proyectos y de las acciones centralizadas, aprobarán oportunamente el anteproyecto de presupuesto para cada ejercicio fiscal, y deben velar porque se lleve el registro de la ejecución física y financiera del presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión predeterminados, suministrando los resultados en el momento requerido. Con respecto a las obligaciones de los funcionarios responsables de los proyectos deben participar en la elaboración del Plan Operativo Anual del organismo, con respecto al proyecto, acción centralizada bajo su responsabilidad; debe gerenciar los recursos asignados a los proyectos o acciones centralizadas bajo su responsabilidad, de manera tal que el bien o servicio que se estime alcanzar, para cumplir con las políticas y objetivos programados, de manera eficiente y eficaz; entre otras.

El *Manual de Auditoría Interna. Manual de Normas de Control Interno. Extracto Indicadores de Gestión*, define que el control de gestión se inicia con el proceso de planificación porque se establece una visión a largo, mediano o corto plazo; en el proceso de ejecución se presentan desviaciones entre lo planificado y lo realizado; y el control de gestión se establece para detectar las desviaciones en la ejecución de los procesos, se proponen correcciones y se toman decisiones. En este manual se establecen algunos

indicadores de gestión estándares a ser utilizados por las unidades de auditoría interna de los distintos órganos de la Administración Pública

Se considera necesario hacer referencia a dos de los instructivos en los cuales se apoya la **Dirección General de Planificación y Desarrollo (PLANDES)** de la Universidad de los Andes (ULA). Dichos instructivos son emanados de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), y constituyen, en efecto, una herramienta fundamental por un lado, al formular el presupuesto (Instructivo N° 19 y Plan operativo anual) y por otro, al momento de rendir cuentas a través de la ejecución trimestral del presupuesto de ingresos y gastos de las instituciones de educación superior (Instructivo N° 07), permitiendo así al organismo cumplir con las disposiciones legales establecidas en la normativa legal vigente.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Cuadro 1. Operacionalización de Variables**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Diseñar Indicadores de gestión no financieros con el fin de mejorar el proceso de planificación, ejecución y control en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes.						
<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEM</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>TECNICA</b>
Identificar las bases legales y normativas que rige la planificación Universitaria vigente	Bases legales y normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</li> <li>• Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público</li> <li>• Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Interno</li> <li>• Ley Orgánica de la Planificación</li> <li>• Ley Orgánica de la Administración Pública</li> <li>• Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República</li> <li>• Oficina Nacional de Presupuesto. Instructivo N° 7 Solicitud de Información de Ejecución del Presupuesto de los Entes</li> </ul>	<p>Art. 237 y 315</p> <p>Art. 59.</p> <p>Art 61; 62 y 91.</p> <p>Art. 12; 13 y34</p> <p>Art.18 y 20</p> <p>Art. 36 y 38</p> <p>Instructivo N° 7</p>	1-13	Guia de Observación	Documental

		Descentralizados sin Fines Empresariales Financieros y No Financieros				
Describir el proceso de planificación en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes	Proceso de Planificación	Características del proceso de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los Objetivos Institucionales</li> <li>• Recopilación de antecedentes</li> <li>• Formulación de Estrategias</li> <li>• Formulación del Plan</li> <li>• Ejecución del Plan Operativo Anual</li> <li>• Control de la Ejecución del Plan</li> <li>• Evaluación del Plan</li> </ul>	14-21	Cuestionario	Encuesta
Documentar los Indicadores de gestión no Financieros existente para su aplicabilidad	Indicadores No Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según su Naturaleza</li> <li>• Según el Objeto a medir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Efectividad</li> <li>• Excelencia</li> <li>• Sostenibilidad</li> <li>• De resultado</li> <li>• Proceso</li> <li>• Estructura</li> <li>• Estratégicos</li> </ul>	22-31	Cuestionario	Encuesta
Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de planificación del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes	Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interno</li> <li>• Externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Amenazas</li> <li>• Oportunidades</li> </ul>	32-35	Entrevista	Entrevista

Construir Indicadores de gestión no financieros en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes con el fin de mejorar el proceso de planificación, ejecución y control	Modelo de Planificación		Indicadores de Gestión No Financieros	36	Diseño, Propuesta	
--	-------------------------	--	---------------------------------------	----	-------------------	--

**Fuente:** Elaboración Propia

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se especifica la naturaleza del estudio que se empleó, la población de estudio, la muestra de dicha población, el tipo de instrumento de recolección de datos que se aplicó, así como la validación y confiabilidad de dicho instrumento. Es decir, todos aquellos aspectos que sirvieron para diagnosticar la necesidad de formular Indicadores de gestión no financieros con el fin de mejorar el proceso de planificación, ejecución y control en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes.

Para toda investigación es de importancia primordial que los hechos y relaciones que establece así como los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello se debe plantear una metodología o procedimiento ordenado que se debe seguir para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el estudio.

### **TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este tipo de estudio se apoyó en una investigación documental y de campo con un nivel descriptivo, con el objeto de diagnosticar la necesidad de formular los indicadores no financieros para el control de gestión basados en la planificación por proyectos en el Departamento de Contabilidad de la

Universidad de los Andes, como una alternativa de solución a un problema institucional para la toma de decisiones oportuna.

Este tipo de investigación es definida por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (1998) como: "...tipo de investigación que permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que ya han sido recolectados o analizados en otras investigaciones y que extraemos de distintas fuentes de consultas".

Sabino, (1992) los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen de forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios.

Por otra parte, se sustenta también el estudio en una investigación documental, cuya estrategia está dirigida al análisis de datos recolectados de diferentes fuentes de información, como son investigaciones, textos, monografías, entre otros materiales informativos. Como lo establece Bavaresco, (1997), "la investigación documental como proceso científico involucra la revisión o redescubrimiento de la información documental y bibliográfica existente"

Según Hernández y Otros (1998) en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Sabino (1992) señala que “el diseño de la investigación se ocupa precisamente de proporcionar un modelo de verificación que permita constatar hechos con teoría, y su forma es la de una estrategia o plan en general que determine las operaciones necesarias para hacerlo”. En la investigación sobre indicadores de gestión no financieros con el fin de mejorar el proceso de planificación, ejecución y control en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes se observó y analizó la variable objeto de estudio en su contexto natural, sin establecer o construir situaciones provocadas intencionalmente por la investigadora, y las observaciones fueron realizadas en un momento único en el tiempo por lo que el presente estudio se trató de un diseño no experimental transeccional.

Ahora bien, se considera una investigación de campo, por cuanto la recolección de la información fue efectuada en algunos casos en forma directa, en la medición de las variables que fueron determinadas a través de la aplicación de instrumentos que fueron diseñados para recolectar la información.

La investigación de campo es aquella donde el investigador se traslada hasta el propio sitio de los acontecimientos donde se encuentra el objeto de estudio; permite que el investigador conozca el problema más a fondo y que maneje los datos con mayor confiabilidad y seguridad. Situación que permitió al investigador evidenciar con profundidad lo que acontece en el Departamento.

Es por ello que en la presente investigación se emplea un diseño descriptivo, debido a que se fundamenta en el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos, enfocándose sobre las conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. Y se

describió el funcionamiento administrativo del departamento de Contabilidad de la ULA.

Toda investigación descriptiva debe basarse sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. La interpretación de esta investigación descriptiva, es de tipo encuesta debido a las limitaciones que tendrán las preguntas del cuestionario.

### **NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación fue de nivel descriptivo, ya que en esta se tomaron hechos de la realidad para interpretarlos correctamente y generar resultados acordes con el problema planteado, esto comprendió la descripción de la naturaleza de la situación actual, así como de la situación del sistema de planificación, presupuesto y control de gestión de esta Casa de Estudios. Se pretendió conocer las características y especificar propiedades importantes, con la finalidad de diseñar Indicadores de gestión no financieros con el fin de mejorar el proceso de planificación, ejecución y control en el Departamento de Contabilidad de la ULA, los cuales deben estar acorde con los propósitos de la institución

Además, fue descriptiva, puesto que detalla una situación que se está dando en la unidad objeto de estudio, y documental porque se desarrolla sobre la base de la información obtenida en trabajos ya existentes que sirvieron de antecedentes, textos con las teorías y todo material que sirvió de apoyo para el logro del objetivo planteado, mientras que su diseño fue de campo, en razón de que el instrumento utilizado fue aplicado directamente a la muestra seleccionada en la unidad objeto reinvestigación.

El diseño metodológico, muestral y estadístico es fundamental en la investigación y constituyen la estructura sistemática para el análisis de la información que dentro del marco metodológico nos lleva a interpretar los resultados en función del problema que se investiga y el planteamiento teórico del mismo diseño.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población es el conjunto o totalidad de individuos que constituyen el grupo, comunidad o institución objeto de la investigación. Estos individuos presentan características, propiedades o cualidades comunes que delimitan la investigación en torno a las variables que se van a medir o describir. En tal sentido, Ramírez (1999), menciona que “La totalidad de un conjunto de elementos seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudia una fracción que se pretende reúna las mismas características y en igual proporción”.

Hay que resaltar que la población no sólo se refiere al grupo de individuos de donde se obtendrán los datos; es el mismo grupo para el que serán válidos los resultados y conclusiones que se obtengan.

Se pueden distinguir diversos tipos de población, según el número de individuos que las conforman pueden ser finitos o infinitos. En el caso de esta investigación la población es finita, ya que el investigador conoce el número de individuos y posee un registro de estos. Según Chávez (2001), las poblaciones finitas “son aquellas con un número inferior a 100.000 individuos.”

En la presente investigación las unidades de análisis objeto de estudio serán las personas que laboran en el Departamento de Contabilidad, donde

se llevan a cabo los registros contables de la Universidad, específicamente en las áreas de ingresos y egresos así como en análisis y conciliación, el cual consta de once (11) personas: El Director de Finanzas, dos (02) Jefes de Sección, tres (03) Contadores y cinco (05) Contabilistas

## **TÉCNICA DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Hurtado (2000) expresa que las técnicas de recolección de datos comprende procedimientos y actividades que le permitan al investigador obtener información necesaria para su estudio, mientras que los instrumentos constituyen un conjunto de pautas e instrucciones que especifican la información de la investigación evitando que la misma del punto de interés.

La recopilación de datos se hizo fundamentalmente a través de la literatura inicial a ser revisada e incluida en el Marco Teórico para el análisis de dicha investigación, las fuentes para obtener la información son las siguientes: Trabajos de investigación y textos de bibliotecas y hemeroteca; así como la consulta de las Bases Legales; la observación e indagación directa de los procesos administrativos del Departamento de Contabilidad de la ULA, la aplicación de cuestionarios al personal y adicionalmente entrevista a los jefes de Sección y Director de la Dependencia.

Considerando necesario la utilización de las siguientes técnicas:

- a. Una revisión bibliográfica sobre temas con particular referencia a esta investigación, sobre los aspectos operativos y de su fundamentación legal.
- b. El instrumento básico de recolección de información de la técnica de encuesta es el *cuestionario*. El cual consiste en un conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos

que interesan en una investigación en particular, se aplicaron dos cuestionarios, el primero consta de 31 ítems relacionados con los procesos de planificación y control (Ver anexo 1). Y el segundo, consta de 21 ítems, donde se recolectó información relacionada con los indicadores de gestión (Ver anexo 2). La distribución de las preguntas, categorías de respuestas e instrucciones serán variadas; las respuestas de un ítem, la categoría o sub-categoría serán codificadas con las siguientes frases: 1.- Sí, y 2. No. a.- Siempre, b.- A veces. c.- Nunca. El ítem en donde marquen dos o más opciones será invalidado; (e) Los ítems no respondidos serán considerados como valores perdidos y se le asignará un código. Dicho instrumento fue aplicado al personal que labora en el Departamento de Contabilidad en el mes de febrero del 2011. Los cuestionarios aplicados cumplieron una función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población objetivo.

- c. Las Entrevistas fueron aplicadas a los Jefes de Secciones de la unidad en estudio, es de dos (02) personas y al Director de la Dirección (01 Persona) (Ver anexo 3); y finalmente se analizó lo que actual y verdaderamente está sucediendo con el proceso de planificación, ejecución y control en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes.

**Cuadro 2:** Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Observación Documental</li> </ul>
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> </ul>
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Escala</li> <li>• Test</li> <li>• Prueba de conocimiento</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Hurtado (2000)

## **VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

### **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Los instrumentos fueron validados por expertos, tomando en consideración redacción, contenido, pertinencia con los objetivos de la investigación. Una vez revisados por los expertos se realizaron las correcciones de las sugerencias hechas y se aplicaron los cuestionarios y ellos señalan lo siguiente:

### **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Luego de la validación se calculo la confiabilidad del instrumento. Para Hurtado y Toro, (2000), la confiabilidad, “se refiere a la exactitud de la medición, al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, u otras con características similares, producirá iguales resultados, siempre que el evento medido no experimente cambios”.

### **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

1.- La información obtenida internamente procedente de fuentes primarias, lograda de la recolección de datos, mediante la aplicación de los diferentes instrumentos, los cuales se organizaron debidamente, y seleccionados en forma sistemática y jerárquicamente, para luego ser procesados a través del sistema estadísticos y representar los resultados en cuadros y gráficos.

2.- La información obtenida de fuentes externas producto de la indagación, observación directa y revisión documental de las fuentes secundarias, fueron presentadas mediante narrativa descriptiva estructurada.

**3.-** Los datos se presentaron en cuadros contentivos de la frecuencia absoluta y sus respectivos porcentajes, una vez señalados el resumen de estos datos son exteriorizados en gráficos de torta, siendo estos pasos propios de la estadística descriptiva.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El presente capítulo tiene como finalidad analizar e interpretar los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de recolección de datos, que se develaron en capítulo anterior. Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la investigación, se procedió a tabular la información según los resultados obtenidos y analizar por dimensiones cada uno de los indicadores seleccionados para medir la variable en estudio.

Se presentan las observaciones correspondientes según la tabulación de los datos, para cada dimensión del sistema de gestión del instrumento aplicado al personal de la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional, Oficina de Programación y Presupuesto y a la Contraloría Interna. En las tablas se presentan la información con la abreviatura Va valor absoluto, y Vp valor porcentual de las respuestas obtenidas.

El análisis se realizó en función de los indicadores que conforman la matriz de operacionalización de variables. Presentándose las observaciones correspondientes según la tabulación de los datos por cada indicador que conforman las dimensiones operacionales.

Después de haber descrito los antecedentes de la unidad en estudio se efectuó el ordenamiento, clasificación y análisis de los datos obtenidos al

aplicar los instrumentos de recolección de información se lograron los siguientes resultados, una vez que se les aplicó el método estadístico SPSS (Sistema de análisis de datos).

## **INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE REGISTRO CONTABLE**

### **OBJETIVO**

Describir las actividades que se deben cumplir a los efectos de registrar sistemática y oportunamente los movimientos de ingresos y egresos producto de la ejecución presupuestaria, revisar las nóminas canceladas, analizar las cuentas contables así como a los efectos de realizar la actualización de las tablas de conceptos y de conversión.

### **CLIENTES**

#### **INICIALES**

- Facultad/Núcleo y/o Dependencia de la Universidad de los Andes (ULA).

#### **FINALES**

- Facultad/Núcleo y/o Dependencia de la Universidad de los Andes.
- Archivo del Departamento de Contabilidad.
- Organismos Gubernamentales. Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), Oficina Nacional de Contabilidad Pública (ONCOP), Banco Central de Venezuela (BCV).

## **INFORMACION REQUERIDA PARA LA ELABORACION DE REGISTROS**

- Solicitud del registro sistemático y oportuno de los movimientos de ingresos y egresos producto de la ejecución presupuestaria.
- Solicitud de revisión de las nóminas canceladas.
- Solicitud de análisis de las cuentas contables.

- Solicitud de actualización de las tablas de conceptos y de conversión.

## **DEPENDENCIAS Y/O PERSONAS VINCULADAS EN LOS PROCESOS INTERNAS**

- Consejo Universitario.
- Unidad de Apoyo Administrativo (UAA) de la Facultad/Núcleo y/o Dependencia.
- Dirección de Presupuesto.
- Dirección de Servicios de Información Administrativa (DSIA).
- Dirección de Finanzas.
- Funcionarios que laboran en el Departamento de Contabilidad.

## **BASE LEGAL RELACIONADA CON LOS REGISTROS**

- Reglamento de Compras de Bienes y Contratación de Obras y Servicios.
- Reglamento de Viáticos.
- Normas para la Administración y Ejecución de Créditos Presupuestarios.
- Manuales o catálogos de cuentas contables para el sistema de contabilidad pública elaborado por Programa de Modernización de la Administración Financiera del Estado.
- Clasificador de cuentas presupuestarias de Ingresos y Egresos presupuestarios.
- Sistema de cuentas de Contabilidad Pública (Catalogo de Cuentas).
- Instructivo del cierre presupuestario.
- Políticas y Normas de funcionamiento interno del Departamento de Contabilidad.

## PROCESO DE PLANIFICACIÓN

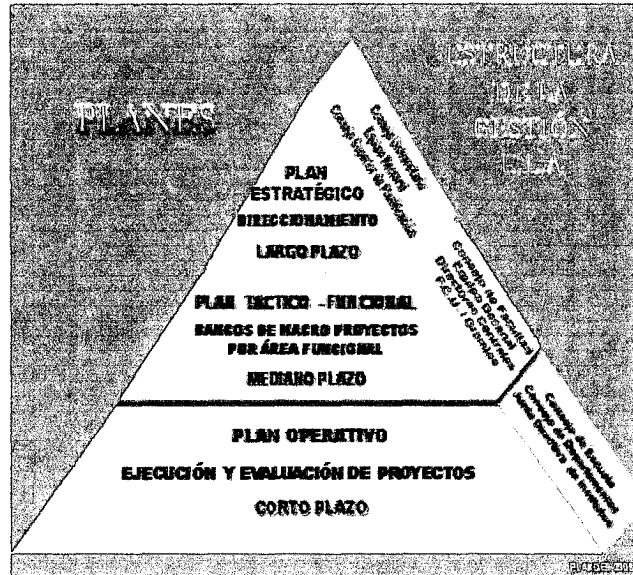
Se observa que dentro de la institución existe una dependencia encargada de realizar los planes de la universidad y la evaluación de la gestión institucional, el Plan Estratégico es un proceso con tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la Universidad, de arriba abajo y viceversa.

El nivel superior (Consejo Universitario, Equipo Rectoral, Consejo Superior de Planificación) que define el direccionamiento estratégico institucional basado en los principios corporativos definidos, los valores funcionales, la misión actual y la visión emergente con base a los ejes estratégicos discutidos. Esta es la planificación macro a largo plazo, resultado de la decisión de la alta gerencia.

El segundo nivel (Consejo de Facultad, Equipos Decanales, Directores Centrales y Gremios) es el plan funcional o táctico donde se integran los tres bancos de macro proyectos por área funcional, financiamiento y responsabilidad, integrando los proyectos con planes de acción a mediano plazo.

El tercer y último nivel (Departamentos, Institutos de Investigación y Consejos de Escuelas), que es el Plan Operativo, donde los objetivos y las estrategias son a más corto plazo, donde se incluyen las acciones a corto plazo definidas por las autoridades rectorales, en la base de la pirámide a nivel de las distintas unidades que ejecutan los procesos de docencia, investigación y extensión.

**Figura 2.** Estructura de la Gestión U.L.A.



**Fuente:** Plandes

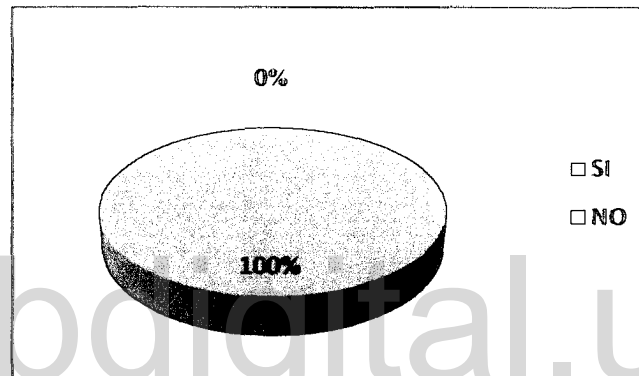
El proceso de planificación del Departamento se inicia entre finales del segundo trimestre e inicio del tercer trimestre (junio-Julio) del año fiscal anterior al año en que se desarrollaran las actividades de los productos formulados. Este proceso se lleva a cabo bajo los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo (hoy Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas), de conformidad con las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Planificación.

## LA PLANIFICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

### Determinación de los Objetivos Institucionales

**Cuadro 3. Objetivos Institucionales**

INDICADORES		SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
1	¿El Departamento tiene definido su Objetivo?	10	100		0	10	100
2	¿Conoce el Objetivo del Departamento?	10	100		0	10	100
<b>PORMEDIO TOTALES</b>		<b>100%</b>		<b>0%</b>		<b>100%</b>	



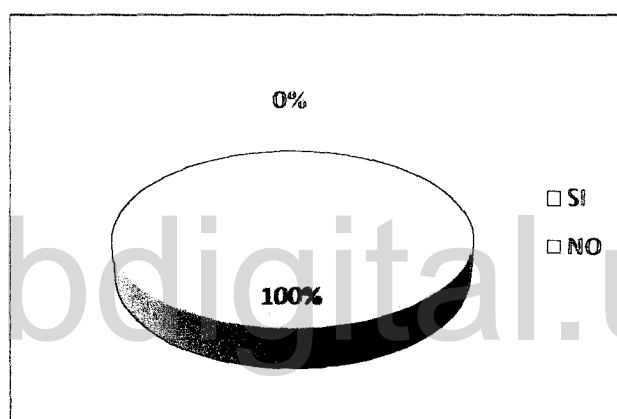
**Gráfico 1. Objetivos Institucionales**  
Fuente: Elaboración propia.

Se observó que los objetivos del Departamento están definidos por escrito y aprobados a través de resolución del Consejo Universitario (máxima autoridad universitaria). De acuerdo al indicador de Objetivos Institucionales todas las personas encuestadas respondieron afirmativamente, lo que indica que el Departamento tiene establecidos sus objetivos por escrito, y determina la existencia de formalidad en la comunicación para el desempeño de cada actividad. (Ver Cuadro 3; Gráfico 1).

## Recopilación de Antecedentes.

**Cuadro 4.** Recopilación de Antecedentes.

INDICADORES		SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
3	¿Se realiza un proceso de revisión de los antecedentes de la planificación?		0	10	100	10	100
4	¿Se observan las variaciones en la planificación de años anteriores?		0	10	100	10	100
5	¿La ejecución del plan operativo de años anteriores son considerados para los nuevos planes?		0	10	100	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>			<b>0%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>



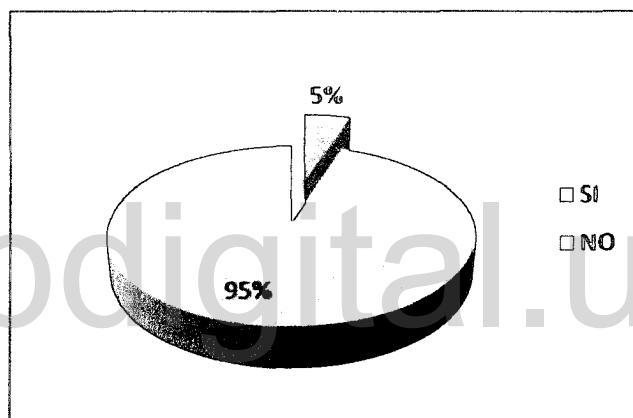
**Gráfico 2.** Recopilación de Antecedentes.  
**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a la recopilación de antecedentes para la elaboración del Plan Operativo Anual del Departamento. El 100% de los encuestados consideran que NO se lleva a cabo la revisión de antecedentes, la observación de las variaciones en la planificación de años anteriores ni la ejecución del Plan de ejercicios anteriores; lo que demuestra que dentro del proceso de planificación se realizan en base a planes de años anteriores mas no en base a ejecuciones pasadas, ni en función de los requerimientos exigidos por las distintas secciones ejecutoras de acciones para cumplir en un 100% con las metas proyectadas. (Ver Cuadro 4; Gráfico 2).

## Formulación de Estrategias

**Cuadro 5.** Formulación de Estrategias

INDICADORES		SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
6	¿Se determinan estrategias para la ejecución del Plan operativo anual del Departamento?	1	10	9	90	10	100
7	¿El Departamento maneja recursos Financieros para la ejecución del Plan Operativo?		0	10	100	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>			<b>5%</b>		<b>95%</b>		<b>100%</b>



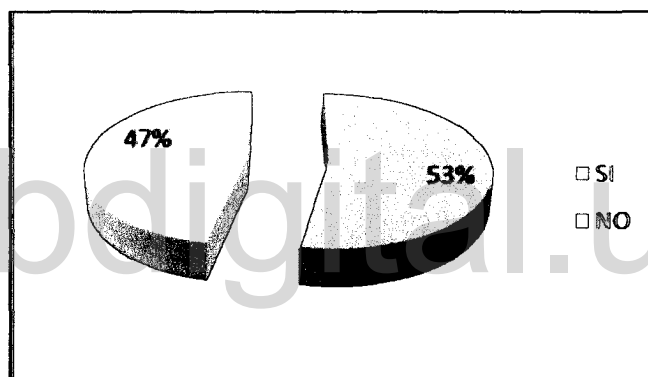
**Gráfico 3.** Formulación de Estrategias  
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al indicador de formulación de Estrategias refleja que en un 95% de los encuestados opinan que NO se formulan ni se determinan las estrategias para la ejecución del Plan Operativo Anual del Departamento y un 5% considera que si se lleva a cabo. (Ver Cuadro 5; Gráfico 3).

## Formulación del Plan

**Cuadro 6.** Formulación del Plan

INDICADORES		SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
8	¿Cada Sección del Departamento formula su planificación para la consolidación del plan operativo anual del Departamento?	1	10	9	90	10	100
9	¿Se presenta el informe final de la Planificación Anual del Departamento?	5	50	5	50	10	100
10	¿El plan Operativo Anual contribuye a alcanzar el objetivo del Departamento?	10	100	0	0	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>		<b>53%</b>		<b>47%</b>		<b>100%</b>	



**Gráfico 4.** Formulación del Plan

**Fuente:** Elaboración propia.

Se determinó a través de la lista de cotejo que el Departamento elabora el plan operativo anual, suministrado a la Dirección de Finanzas para luego consolidarlo en la Oficina de PLANDES, el cual son aprobados a través de resoluciones del Consejo Universitario (máxima autoridad universitaria); en donde el físico de los mismos es entregado en OPSU anualmente.

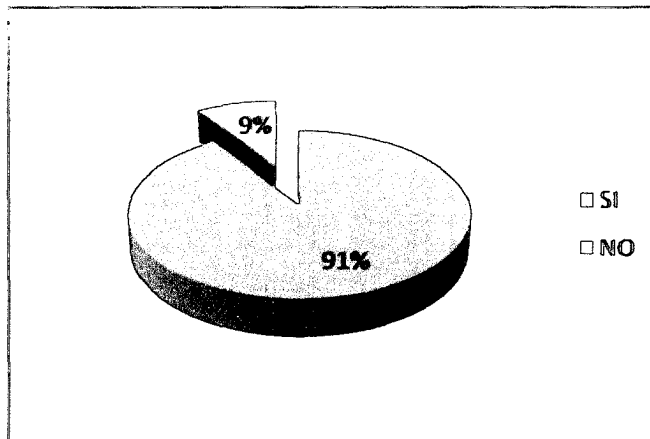
Con respecto al Plan Operativo del ejercicio fiscal 2009 se observó poco conocimiento al momento de plantearse las metas del Departamento; la autora observó que no existen parámetros de medición.

En general el indicador de formulación del plan refleja que del 100% de los encuestados el 53% opina que si se presenta un informe final contribuyendo a alcanzar el objetivo del departamento, pero un 47% considera que NO y que además no existe la elaboración del plan por parte de cada sección para su consolidación para el informe final. (Ver Cuadro 6; Gráfico 4).

### Ejecución del Plan.

**Cuadro 7.** Ejecución del Plan

INDICADORES		SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
11	¿Se realiza la revisión de movimientos de ingresos por día?	10	100	0	0	10	100
12	¿Se registran los movimientos de ingresos por día?	10	100	0	0	10	100
13	¿Se realiza la revisión de movimientos de egresos por día?	10	100	0	0	10	100
14	¿Se registran los movimientos de egresos por día?	10	100	0	0	10	100
15	¿Se realizan las conciliaciones bancarias mensuales?	10	100	0	0	10	100
16	¿Existe un cronograma de cierre mensual y anual?	10	100	0	0	10	100
17	¿Se realizan cierres contables mensuales?	10	100	0	0	10	100
18	¿Se cumple el cronograma de cierres contables mensuales?	3	30	7	70	10	100
19	¿Se realiza cierre anual?	10	100	0	0	10	100
20	¿Se cumple el cronograma del cierre contable anual?	5	50	5	50	10	100
21	¿Se presenta al Ejecutivo Nacional, la información financiera trimestralmente correspondiente al Instructivo N° 7 "Solicitud de información de ejecución del presupuesto de los entes descentralizados sin fines empresariales, financieros y no financieros"?	10	100	0	0	10	100
22	¿Se presenta al Ejecutivo Nacional, la información financiera Anual correspondiente al Instructivo N° 19 "Formulación de los Presupuestos de Ingresos y Gastos de las Instituciones de Educación Universitaria"?	10	100	0	0	10	100
23	¿Se elaboran los Estados Financieros?	10	100	0	0	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>		<b>91%</b>		<b>9%</b>		<b>100%</b>	



**Gráfico 5. Ejecución del Plan**  
**Fuente:** Elaboración propia.

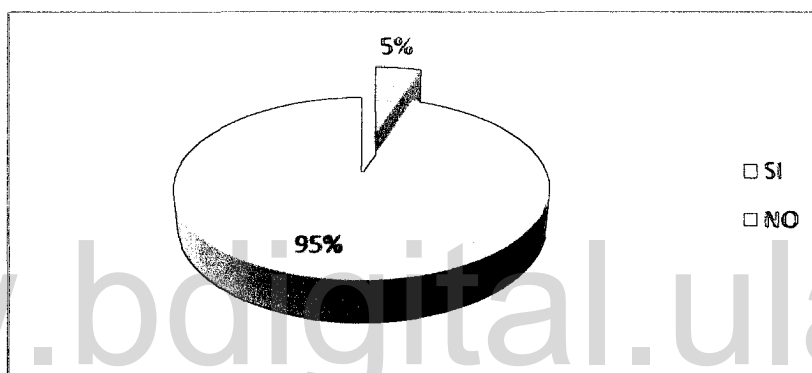
Se determinó a través de la lista de cotejo que dentro del Departamento de contabilidad la planificación aprobado para cada ejercicio fiscal se establece la programación trimestral de la ejecución física, así como un registro de la ejecución física de las metas establecidas y el alcance de la meta u objetivo del mismo. Evidenciándose los cierres contables mensuales, anuales, conjuntamente con los Estados Financieros y los diferentes Informes trimestrales de planificación y ejecución del Plan Operativo Anual dirigidos a los distintos organismos gubernamentales (OPSU-ONAPRE-ONCOP-BCV)

En general, el indicador de la ejecución del plan operativo anual del departamento, desglosados en productos-metas; refleja que el 91% de los encuestados manifiestan que SI se ejecutan todos los productos, dentro de los cuales nos encontramos los siguientes: la revisión de movimientos de ingresos y gastos, el registros de los mismos, la elaboración de conciliaciones bancarias, cierres contables anuales y mensuales y la elaboración de estados financieros de la Universidad. Mientras que el 9% opinaron que NO se ejecutan, como son los cierres contables. (Ver Cuadro 7; Gráfico 5).

## Control de la Ejecución del Plan.

**Cuadro 8.** Control de la Ejecución del Plan

INDICADORES		SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
24	¿Se lleva un control de la ejecución del plan?	1	10	9	90	10	100
25	¿Se lleva un control de las horas-hombres utilizadas en el desarrollo y cumplimiento de las actividades del Departamento?			10	100	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>			<b>5%</b>		<b>95%</b>		<b>100%</b>



**Gráfico 6.** Control de la Ejecución del Plan

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos del indicador de control de ejecución del plan, el 95% de los encuestados manifestaron que no existe ningún sistema o mecanismo que permita realizar un control de las actividades desarrolladas en el Departamento, lo que impide controlar la desviación en tiempo oportuno y la eficacia de las actividades realizadas; mientras que un 5% opino que Si existe. (Ver Cuadro 8; Gráfico 6).

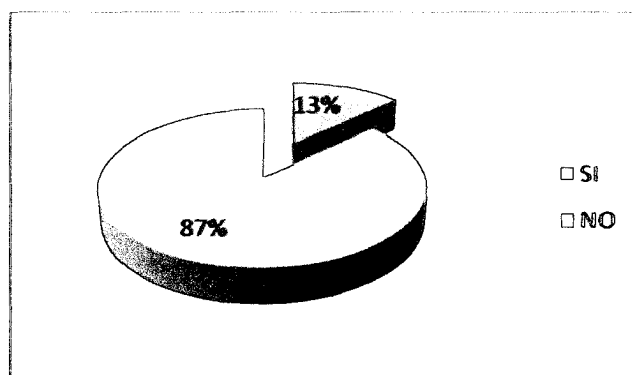
El control como instrumento debe facilitar a la medición de los resultados obtenidos en el desempeño de cada una de las actividades y del grado de cumplimiento de sus metas y objetivo. Este instrumento consiste en un

conjunto de actividades efectuadas por el departamento con el propósito de que las actividades se realicen lo más cerca posible al plan inicial.

### Evaluación del Plan

**Cuadro 9.** Evaluación del Plan

INDICADORES	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
26 ¿Existe alguna metodología que permita evaluar la gestión del Departamento?			10	100	10	100
27 ¿Se evalúan las actividades desarrolladas por cada uno de los trabajadores del Departamento?	1	10	9	90	10	100
28 ¿Se utilizan indicadores de gestión que miden el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en el Plan Operativo del Departamento?			10	100	10	100
29 ¿Existen diferencias en el Plan Operativo anual del Departamento entre lo planificado y ejecutado?			10	100	10	100
30 ¿Se realizan informes de gestión?	7	70	3	30	10	100
31 ¿Se utilizan los resultados de la gestión para la toma de decisiones?			10	100	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>			<b>13%</b>	<b>87%</b>	<b>100%</b>	



**Gráfico 7.** Evaluación del Plan  
**Fuente:** Elaboración propia.

En general el indicador de evaluación del plan muestra que del 100% de los encuestados el 87% consideran que NO existe un proceso para guiar la gestión hacia los objetivos del Departamento a través de un instrumento de

gestión como son los indicadores, metodologías para evaluar la gestión e informes de gestión, mientras que el 13% opina que SI existe mostrando el mayor peso en los informes de gestión. (Ver Cuadro 9; Gráfico 7).

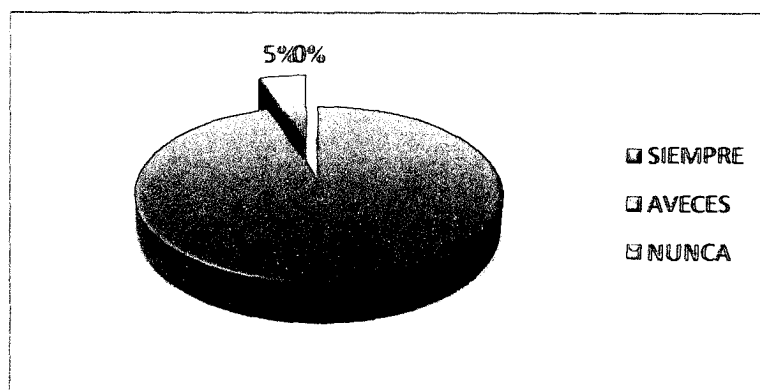
### INDICADORES DE GESTION NO FINANCIEROS

Según observaciones empíricas y directas de la investigación, la autora presenta los siguientes resultados; tomando en consideración que el departamento no cuenta con ningún sistema de medición de gestión:

#### Eficiencia.

**Cuadro 10.** Eficiencia

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1 ¿Los Estados Financieros elaborados por el Departamento de Contabilidad son consignados oportunamente a los entes Gubernamentales?	9	90	1	10	0	0	10	100
2 ¿Los Estados Financieros entregados cumplen con los requerimientos exigidos por la ley?	10	100	0	0	0	0	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>		<b>95%</b>		<b>5%</b>		<b>0%</b>		<b>100%</b>



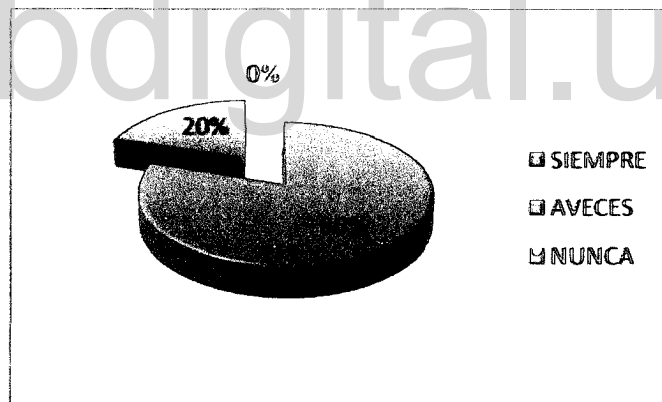
**Gráfico 8.** Eficiencia  
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al grado de cumplimiento de los objetivos planteados y los resultados reales independientemente del medio utilizados para lograrlos, el 95% de los encuestados opinaron que SIEMPRE se cumplen y un 5% expreso que A VECES. (Ver Cuadro 10; Gráfico 8).

**Eficacia.**

**Cuadro 11. Eficacia**

INDICADORES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
3	¿Las actividades realizadas en el Departamento están contempladas en un Plan?	7	70	3	30		0	10	100
4	¿Se cumple el Objetivo del Departamento con la Planificación Operativa Anual?	9	90	1	10		0	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>		<b>80%</b>		<b>20%</b>		<b>0%</b>		<b>100%</b>	



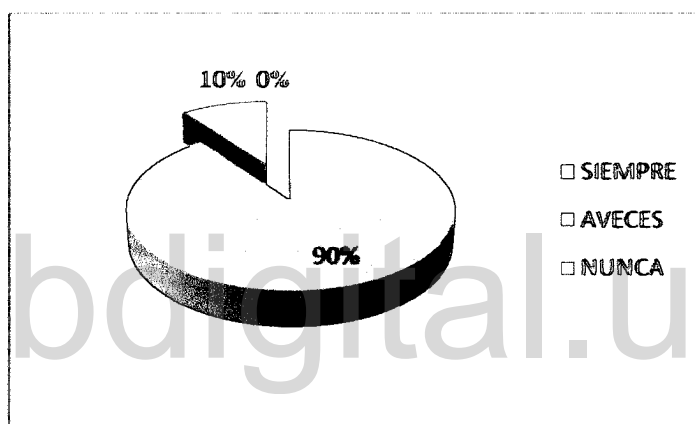
**Gráfico 9. Eficacia**  
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al grado de cumplimiento del objetivo del Departamento y lo planteado, del 100% de las personas encuestadas el 80% manifestó que SIEMPRE se cumple y un 20% que A VECES. (Ver Cuadro 11; Gráfico 9).

## Efectividad.

**Cuadro 12. Efectividad**

INDICADORES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
5	¿Se reciben observaciones por parte del Ejecutivo Nacional sobre los Estados Financieros consignados?		0	9	90	1	10	10	100
6	¿Se reciben observaciones por parte del Ejecutivo Nacional sobre el Instructivo N° 7?		0	9	90	1	10	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>			<b>0%</b>	<b>90%</b>		<b>10%</b>		<b>100%</b>	



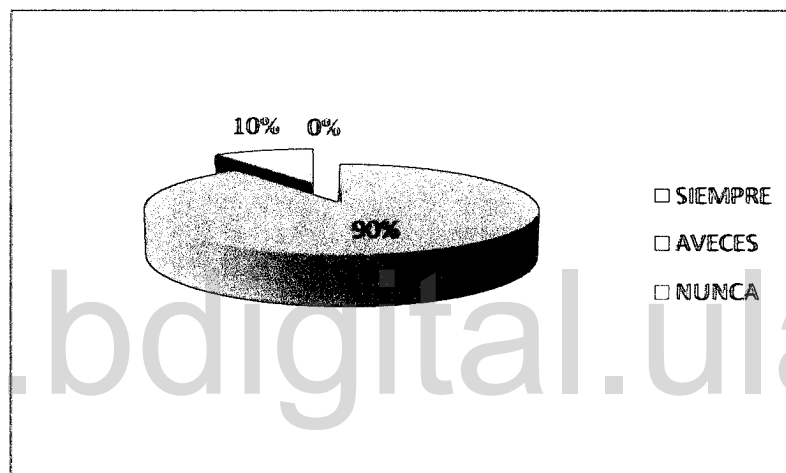
**Gráfico 10. Efectividad**  
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados e impacto que se generan de los organismos gubernamentales a través de las evaluaciones de la gestión por medio de revisiones efectuadas a los Instructivos y análisis de los Estados Financieros el 90% de los encuestados consideraron que A VECES se reciben observaciones quiere decir que el Estado mide el impacto final de la gestión Universitaria mientras un 10% opino que NUNCA. (Ver Cuadro 12; Gráfico 10).

**Excelencia.**

**Cuadro 13.** Excelencia

INDICADORES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
7	¿Los Estados Financieros se presentan en el lapso estipulado por la norma?	9	90	1	10		0	10	100
8	¿El Ejecutivo Nacional establece mecanismos para la entrega de la información Financiera?	9	90	1	10		0	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>		<b>90%</b>		<b>10%</b>		<b>0%</b>		<b>100%</b>	



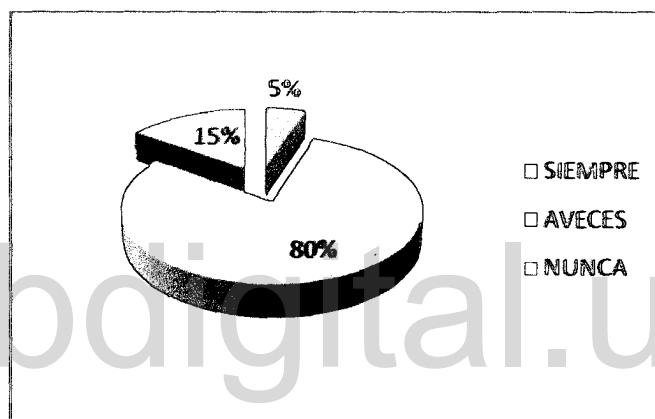
**Gráfico 11.** Excelencia  
**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a los mecanismos y lapsos de entrega de los Estados Financieros a los Organismos competentes del Estado, el 90% de los encuestados manifestaron que SIEMPRE se cumplen en espacio, tiempo y entrega de los mismos, mientras un 10% opino que A VECES, tal vez sea por el destiempo de la entrega de los mismos. (Ver Cuadro 13; Gráfico 11).

## Sostenibilidad.

**Cuadro 14. Sostenibilidad**

INDICADORES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
9	¿El Departamento cumple con elementos de calidad para la ejecución del plan?	1	10	8	80	1	10	10	100
10	¿Prevalcen dentro del Departamento a lo largo del tiempo controles de calidad?		0	8	80	2	20	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>			<b>5%</b>		<b>80%</b>		<b>15%</b>		<b>100%</b>



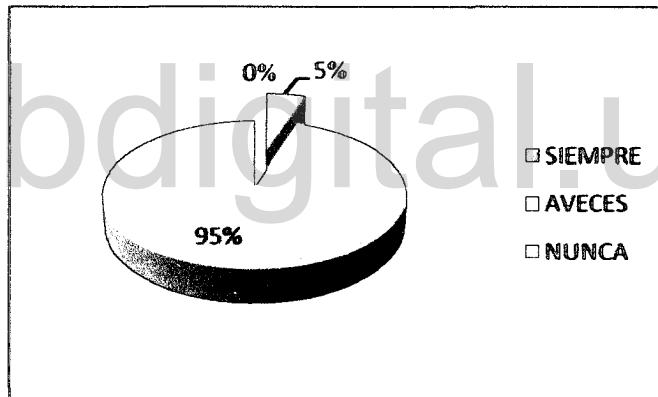
**Gráfico 12. Sostenibilidad**  
Fuente: Elaboración propia.

En materia de calidad para conseguir eficientemente la ejecución del plan y a su vez mantenerlos a lo largo del tiempo, el 80% de los encuestados opinaron que A VECES el plan se ejecuta con calidad mientras un 15% sostiene que NUNCA y un 5% que SIEMPRE se efectúan. (Ver Cuadro 14; Gráfico 12).

**De Resultado.**

**Cuadro 15. De Resultado**

INDICADORES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
11	¿Se aplican mecanismos para realizar el control de gestión en el Departamento?		0	1	10	9	90	10	100
12	¿El proceso de control está definido en el Departamento?		0		0	10	100	10	100
13	¿Se evalúan las actividades realizadas por el Departamento?		0	1	10	9	90	10	100
14	¿Se utilizan Índices de Gestión?		0		0	10	100	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>			<b>0%</b>		<b>5%</b>		<b>95%</b>		<b>100%</b>



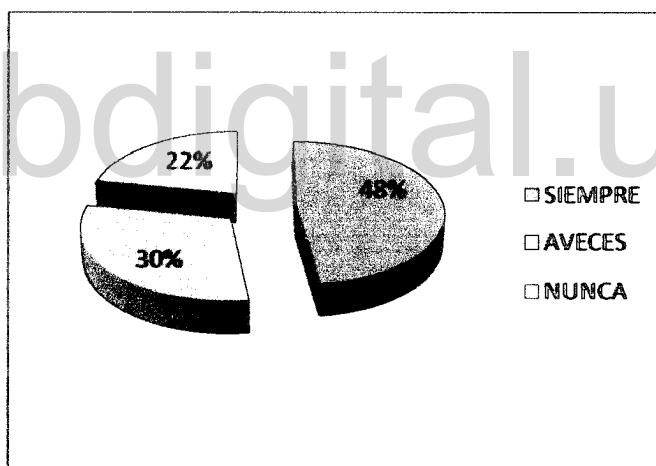
**Gráfico 13. Sostenibilidad**  
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al uso de mecanismos o herramientas de evaluación en función a acciones pasadas el 95% de los encuestados manifestaron que NUNCA se aplica ningún mecanismo de resultado mientras un 5% opino que A VECES se utilizan. (Ver Cuadro 15; Gráfico 13).

**Proceso.**

**Cuadro 16. Proceso**

INDICADORES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
15	¿El jefe de cada Sección coordina las actividades a desarrollar en el Departamento?	10	100		0		0	10	100
16	¿La información recibida por parte de otro Departamento o Dirección, llega en tiempo oportuno?		0	7	70	3	30	10	100
17	¿Se cuenta con tecnología de punta para el cumplimiento de sus actividades?		0	4	40	6	60	10	100
18	¿Están definidos los niveles de responsabilidad en el Departamento?	9	90	1	10		0	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>			<b>48%</b>		<b>30%</b>		<b>22%</b>		<b>100%</b>



**Gráfico 14. Sostenibilidad**  
Fuente: Elaboración propia.

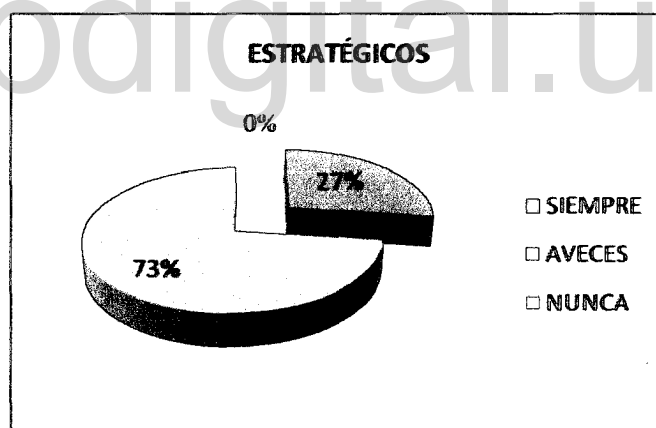
De acuerdo a los diferentes factores relacionados con las actividades desarrolladas en el Departamento podemos mencionar que el 100% de los encuestados el 48% señalaron que SIEMPRE los Jefes de Sección coordinan las actividades para el logro del objetivo, un 30% opinaron que A VECES la información requerida por parte de otras dependencias centrales para la ejecución de productos meta del Departamento llega en tiempo

oportuno aunado a que no cuentan con tecnología de punta mientras un 22% NUNCA la información requerida llega a tiempo. (Ver Cuadro 16; Gráfico 14).

### Estratégicos.

**Cuadro 17. Estratégicos**

INDICADORES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
19	¿Se buscan alternativas de solución a problemáticas presentadas por las dependencias o Direcciones de la Universidad?	3	30	7	70		0	10	100
20	¿Las soluciones planteadas se ajustan con la realidad aplicada?	2	20	8	80		0	10	100
21	¿Las soluciones aplicadas resuelven la problemática?	3	30	7	70		0	10	100
<b>PROMEDIO TOTALES</b>		<b>27%</b>		<b>73%</b>		<b>0%</b>		<b>100%</b>	



**Gráfico 15. Estratégicos**  
Fuente: Elaboración propia.

En relación a los factores externos que se relacionan con las actividades llevadas a cabo para la ejecución de plan operativo del Departamento y la obtención de resultados, un 73% de los encuestados opinaron que A VECES se buscan soluciones a problemáticas planteadas por otras dependencias

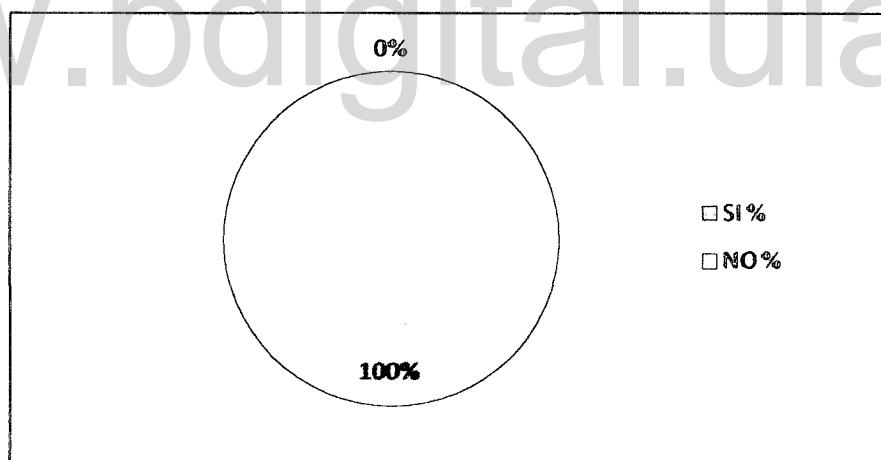
que a su vez las soluciones se ajustan a la realidad aplicada y por último las soluciones aplicadas resuelven la problemática, mientras que un 27% manifestaron que SIEMPRE se resuelven los problemas planteados por otras dependencias. (Ver Cuadro 17; Gráfico 15).

### DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA PLANIFICACIÓN.

#### Interno.

**Cuadro 18. Interno**

INDICADORES	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
1 ¿Se aplican métodos para llevar a cabo un diagnostico interno del Departamento, al momento de realizar su planificación anual?			10	100	10	100
<b>PROMEDIO TOTAL</b>		<b>0%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>



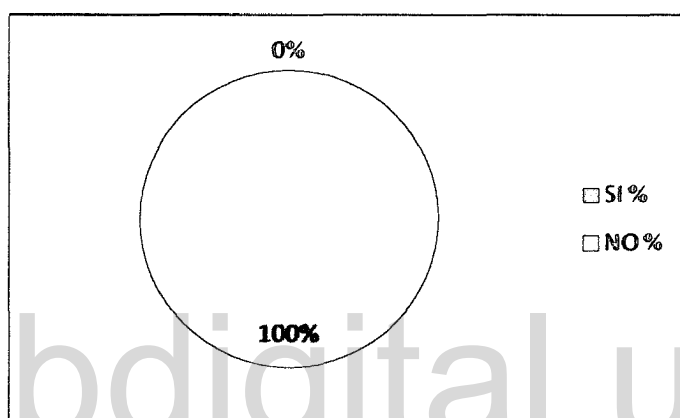
**Gráfico 16. Interno**  
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a un diagnostico interno del Departamento es decir, un análisis de las fortalezas y debilidades del proceso de planificación del Departamento, el 100% de los encuestados expresaron que NO se aplica ningún método de diagnostico. (Ver Cuadro 18; Gráfico 16).

**Externo.**

**Cuadro 19. Externo**

INDICADORES		SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
1	¿Se aplican métodos para llevar a cabo un diagnóstico externo del Departamento, al momento de realizar su planificación anual?			10	100	10	100
<b>PROMEDIO TOTAL</b>		<b>0%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>	



**Gráfico 17. Externo**  
**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto al análisis externo identificando las debilidades y amenazas del proceso de planificación del Departamento de igual manera, el 100% de los encuestados expresaron que NO se aplica ningún método de análisis. (Ver Cuadro 19; Gráfico 17).

Con respecto al Plan Operativo del ejercicio fiscal 2009 se observó poco conocimiento de definición a la hora de formular objetivos y metas de los proyectos, que lo conforman, observándose confusión al momento de plantearse los productos- metas del Departamento, así como la ausencia de un análisis de los planes de años anteriores; la autora observó que no existen parámetros de medición.

## **CAPITULO V**

### **INDICADORES DE GESTIÓN NO FINANCIEROS**

Con base en la metodología para la generación e interpretación de indicadores de gestión diseñada por la investigadora y en función a la experiencia y necesidades de la unidad, se formularan una serie de indicadores que deberán ser evaluados por la Gerencia para determinar su idoneidad, teniendo presente la susceptibilidad de ser mejorados.

Con la puesta en marcha de esta propuesta se podrá obtener un mejoramiento continuo debido a que van a existir una serie de indicadores que permitirán aplicar correctivos oportunos cuando se requieran, a partir de un monitoreo bien concebido, de este modo se pueden reorientar los procesos para alcanzar las metas y objetivos establecidos con estándares de excelencia, además del consecuente ahorro de recursos humanos, materiales y de tiempo, es importante tener presente que un reducido número de indicadores clave, elaborados a partir de variables pertinentes, arrojará información exacta respecto a las áreas de mayor relevancia sobre los cuales se desea hacer seguimiento, control y evaluación de la gestión.

Por ello no se requiere de un número significativo de indicadores para reconocer el desempeño de la unidad, con lo cual se evitará la sobreabundancia de datos, a la vez que se logra la concentración de esfuerzos en la evaluación de las áreas primordiales.

A título enunciativo, a continuación se presentan algunos indicadores sugeridos, que pudieran formar parte de la estructura básica, para la medición, evaluación y control de la gestión del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes:

**1.- Número de Estados Financieros entregados a los Entes Gubernamentales anualmente.**

<b>Objetivo:</b> Medir la eficiencia en la entrega de los Estados Financieros anualmente a los entes Gubernamentales.
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de Estados Financieros Entregados}}{\text{N}^\circ \text{ de Estados Financieros Programados a Entregar}} * 100$
<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Período de Medición:</b> Anualmente
<b>Interpretación:</b> A través de este indicador se conoce el % de eficiencia en la entrega de los Estados Financieros a los entes Gubernamentales; a mayor porcentaje (%), mayor es la eficiencia de la entrega.

**2.- Número de cierres Contables trimestralmente**

<b>Objetivo:</b> Medir la eficiencia en el número de cierres contables trimestralmente.
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de cierres Contables ejecutados trimestralmente}}{\text{N}^\circ \text{ de cierres Contables programados a elaborar trimestralmente}} * 100$
<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Período de Medición:</b> Trimestral
<b>Interpretación:</b> A través de este indicador se conoce el % de eficiencia en

que se realizan los cierres contables trimestralmente; a mayor porcentaje (%), mayor es la eficiencia del número de cierres contables realizados trimestralmente.

**3.- Número de registros contables de ingresos ejecutados mensualmente**

**Objetivo:** Medir la eficiencia en el número de registros contables de ingresos mensualmente.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de registros contables de ingresos elaborados mensualmente}}{\text{N}^\circ \text{ de registros contables ingresos programados a elaborar mensualmente}} * 100$$

**Unidad de Medida:** %

**Período de Medición:** Mensual

**Interpretación:** A través de este indicador se conoce el % de eficiencia en que se realizan los registros contables de ingresos mensualmente; a mayor porcentaje (%), mayor es la eficiencia del número de registros contables de los ingresos realizados mensualmente.

**4.- Número de registros contables de egresos generados a través de pagos centralizados por la Tesorería de la Universidad mensualmente**

**Objetivo:** Medir la eficiencia en el número de registros contables de egresos generados a través de pagos centralizados por la Tesorería de la Universidad mensualmente.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de registros contables de egresos elaborados mensualmente}}{\text{N}^\circ \text{ de registros contables de egresos programados a elaborar mensualmente}} * 100$$

<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Período de Medición:</b> Mensual
<b>Interpretación:</b> A través de este indicador se conoce el % de eficiencia en que se realizan los registros contables de egresos mensualmente; a mayor porcentaje (%), mayor es la eficiencia del número de registros contables de los gastos generados por la Tesorería de la Universidad a través de pagos centralizados mensualmente.

**5.- Número de registros contables de egresos generados a través de pagos de fondo en anticipo de todas las Dependencias, Núcleos y Facultades de la Universidad mensualmente.**

<b>Objetivo:</b> Medir la eficiencia en el número de registros contables de egresos generados a través de pagos de fondo en anticipo de todas las Dependencias, Núcleos y Facultades de la Universidad mensualmente.
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de registros contables de egresos por fondo en anticipo elaborados mensualmente}}{\text{N}^\circ \text{ de registros contables de egresos por fondo en anticipo programados a elaborar mensualmente}} * 100$
<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Período de Medición:</b> Mensual
<b>Interpretación:</b> A través de este indicador se conoce el % de eficiencia en que se realizan los registros contables de egresos por fondo en anticipo mensualmente; a mayor porcentaje (%), mayor es la eficiencia del número de registros contables de los gastos por fondo en anticipo generados por las Dependencias, Núcleos y Facultades de la Universidad mensualmente.

**6.- Número de registros contables de egresos generados a través de pagos por fondo de ingresos propios de todas las Dependencias, Núcleos y Facultades de la Universidad mensualmente.**

<b>Objetivo:</b> Medir la eficiencia en el número de registros contables de egresos generados a través de pagos por fondo de ingresos propios de todas las Dependencias, Núcleos y Facultades de la Universidad mensualmente.
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de registros contables de egresos por fondo de ingresos propios elaborados mensualmente}}{\text{N}^\circ \text{ de registros contables de egresos por fondo de ingresos propios programados a elaborar mensualmente}} * 100$
<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Período de Medición:</b> Mensual
<b>Interpretación:</b> A través de este indicador se conoce el % de eficiencia en que se realizan los registros contables de egresos por fondo de ingresos propios mensualmente; a mayor porcentaje (%), mayor es la eficiencia del número de registros contables de los gastos por fondo de ingresos propios generados por las Dependencias, Núcleos y Facultades de la Universidad mensualmente.

**7.- Número de conciliaciones bancarias mensualmente**

<b>Objetivo:</b> Medir la eficiencia en el número de conciliaciones bancarias mensualmente.
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de conciliaciones bancarias ejecutados mensualmente}}{\text{N}^\circ \text{ de conciliaciones bancarias programados a elaborar mensualmente}} * 100$

<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Período de Medición:</b> Mensual
<b>Interpretación:</b> A través de este indicador se conoce el % de eficiencia en que se realizan las conciliaciones bancarias mensualmente; a mayor porcentaje (%), mayor es la eficiencia del número de conciliaciones bancarias realizadas mensualmente.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Esta investigación tuvo como propósito formular los indicadores no financieros para el control de gestión, con el fin de analizar la eficiencia, eficacia, equidad, excelencia y sostenibilidad de su gestión basados en la planificación del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes, así como el cumplimiento de la normativa legal vigente.

En este sentido, cumpliendo con el objetivo general y con los objetivos específicos propuestos en esta investigación, y en base a los resultados obtenidos del análisis de datos, se llegó a una serie de conclusiones, a partir de las cuales surgieron las recomendaciones para proveer bases de información principalmente al área de la Sección de Registros de Ingresos y Egresos del Departamento.

#### **CONCLUSIONES**

Después de haberse analizado la información obtenida durante el proceso de investigación se evidenciaron los siguientes hallazgos:

Con respecto al primer objetivo específico referido a “Identificar las bases legales y normativas que rige la planificación Universitaria vigente”, se concluye lo siguiente:

- a. Al iniciar la fase de formulación de la Planificación Operativa Anual, y según lo establecido en la Ley Orgánica de Planificación (2001), el Departamento elaboró el Plan Operativo Anual (POA) correspondiente al ejercicio fiscal 2009 en el cual se plasman las metas y los objetivos a alcanzar en ese período; y, para acatar la normativa legal vigente, fue presentado en la oportunidad en que se efectuó la consignación de la planificación de la Dirección de Finanzas.

Con respecto al segundo objetivo específico, referido a “Describir el proceso de planificación en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes”, se concluye:

- a. Se evidenció que para el ejercicio fiscal 2009 se realizó el POA, cumpliendo con la normativa legal vigente además de los lineamientos dictados por el Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, ajustándose el mismo a la técnica de planificación por proyectos y acciones centralizadas enmarcado en las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la nación “Simón Bolívar” (2007-2013).
- b. Se determinó a través de las encuestas que no se llevó a cabo un diagnóstico previo para la formulación del Plan.
- c. Se constató deficiencia en el proceso de planificación, al no existir un proceso de análisis (estudio previo), así como un proceso continuo donde participen constantemente las unidades ejecutoras de acción, tanto en la elaboración del plan como en el seguimiento del logro del mismo.

Con respecto al tercer objetivo específico, referido a “Documentar los Indicadores de gestión no Financieros”, se concluye:

- a. El departamento no posee una herramienta de medición y control que permita determinar la eficiencia, eficacia, equidad, excelencia y sostenibilidad de la ejecución del plan, como lo son los indicadores de gestión. La inexistencia de un sistema de control interno de gestión del Departamento, impide la promoción, la evaluación y análisis de su eficiencia, eficacia, excelencia etc. de todas las sus operaciones.
- b. El establecer indicadores de gestión basados en una planificación vinculada a la misión, visión, estrategias y objetivos departamentales, sin dejar de un lado la evaluación de la gestión a través de indicadores de gestión. Su aplicación permitirá orientar el comportamiento de cada sección ejecutora de acciones, dada la complejidad y de su entorno; proporcionando orientación a priori del comportamiento y facilitando la evaluación a posteriori de la eficacia y eficiencia de la gestión de cada responsable y de cada unidad de acción que conforma el Departamento.

En relación al cuarto objetivo específico, definido como “Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de planificación del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes”, se concluye:

- a. Del análisis interno del proceso de planificación posee fortalezas traducidas en capacidades especiales del personal que colabora en la elaboración del plan operativo anual, de igual manera la ejecución de todas y cada una de las actividades planteadas. Ahora bien, del análisis externos se constato que todas las actividades o tareas que se llevan a cabo en el Departamento como son la revisión, registro y análisis de todos los movimientos diarios de ingresos y gastos que se generan en la Universidad, dependen en un 100% de la información recibida por otros Departamentos, Direcciones, Facultades o Núcleos

de la Universidad, traduciéndose en una gran amenaza para el buen desarrollo de las actividades y tareas a cumplir en el Departamento.

Finalmente el objetivo general de la investigación es diseñar un mecanismo de control de gestión que permita orientar los objetivos estratégicos, funcionales y operativos acorde con la planificación, en el cual se diseñan indicadores de gestión para determinar el desempeño institucional, desde la perspectiva de los Entes Gubernamentales, de los procesos internos y la formación y aprendizaje. Es por ello que en el capítulo V se formulan dichos indicadores dejándolos suficientemente claros y sencillos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **RECOMENDACIONES**

En función de las conclusiones antes señaladas, se realizan las siguientes recomendaciones:

Hacer partícipes a las unidades ejecutoras del Departamento en la fase de formulación del Plan Operativo Anual, con la finalidad de que informen de sus necesidades oportunamente; del mismo modo se identificarían los objetivos a ser logrados por cada uno de ellas así como las funciones y actividades a ser efectuadas para lograrlos

Realizar revisiones periódicas a las distintas operaciones que se ejecutan para cumplir con el proceso de revisión y registros contables, con el propósito de detectar a tiempo cualquier desviación o retraso que en un momento dado pudiera afectar la eficiencia y eficacia de los procesos.

Realizar evaluaciones permanentes del desempeño del personal, en procura de establecer políticas de estímulo que coadyuve a elevar el nivel de eficiencia

Desarrollar estrategias, basadas en un análisis de las fortalezas y debilidades del Departamento y de las oportunidades y amenazas del entorno, en forma coherente con la misión, visión, valores y objetivos, de tal forma que pueda responder ante los riesgos y los cambios que puedan ocurrir.

Implementar el sistema de control de gestión basado en indicadores de gestión propuestos, a fin de que el departamento cuente con un mecanismo de control que permitan medir y evaluar el desempeño y las actividades ejecutadas, a fin de revisar sobre la marcha si las operaciones realizadas

corresponden con las planificadas, así como también que permitan identificar las desviaciones para tomar las acciones correctivas necesarias

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## REFERENCIAS

Amat, Joan Ma 2003. **Control de Gestión. Una perspectiva de dirección.** Edición N° 06. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona – España.

Acevedo G. Diofante 1998. Generación, **Análisis e Interpretación de Indicadores.** Fundación Centro de Estudios Superiores de Auditoría de Estado. Contraloría General de la República. Caracas – Venezuela.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas 2000. **Principios de Contabilidad de Gestión.** Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Edición N° 02. Ediciones Gráficas Madrid – España.

Asociación Venezolana de Presupuesto Público 1991.

Aspectos Conceptuales y Metodológicos del Presupuesto Público Venezolano. Impreso Lobo, S.R.L. Caracas. Venezuela.

Balestrini Acuña, M. (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación** (5ª. ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.

Bastidas, C. (2003). **Contabilidad y Gestión en el Sector Público Venezolano.** Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes, Consejo de Publicaciones.

Bavaresco de Prieto, A. M. (1997). **Proceso metodológico en la investigación** (3ª. ed.). Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.

Beltrán, J. (1999). **Indicadores de Gestión**. Bogotá Colombia.

Best, I; (1992) **Como Investigar en Educación**. México. Editorial Nacional.

Bracamonte, O. (2008). **Diseño de Indicadores de Eficacia, Eficiencia y Economía para el Proceso Medular del Instituto de Transporte y Vialidad del Estado Barinas (Intravial)**. Trabajo presentado para optar al grado de Especialista en Auditoría. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA).

Civit, Jesús 2001. **Síntesis de Enfoques y Experiencias en Evaluación Institucional Universitaria**. Documento de la Oficina de Planificación de la Universidad Católica Andrés Bello. Disponible: [http://www.ucab.edu.ve/ucabnuevo/eval\\_ints/recursos/sintesis.doc](http://www.ucab.edu.ve/ucabnuevo/eval_ints/recursos/sintesis.doc) (Consulta: Noviembre, 2009).

Colmenares, D. (2005). **Diseño de un Modelo de Indicadores de Medición de Gestión para la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad del Zulia**. Caso: Departamento de Evaluación y Desarrollo de Carrera. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialización en Auditoría. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA).

Contraloría General de la República 1995. **Cuadernos de Auditoria N° 3** Guía Metodológica para la Evaluación del Control Interno. Caracas - Venezuela.

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999. Caracas - Venezuela.

Corredor, Julio 2001. **La Planificación Estratégica**. Cuarta Edición Actualizada. Editores Vadell Hermanos. Valencia – Venezuela

Chiavenato, Adalberto 2005. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Séptima Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. Bogotá – Colombia.

Gómez, Guillermo 1997. **Sistema Administrativo Análisis y Diseño**. Primera Edición. Mc Graw Hill Interamericana. Editores S.A. Distrito Federal-México

Hernández, S; Fernández y Collado (1998) **Metodología de la Investigación**. México. Editorial Mc-Graw-Hill.

Herrera C. (2005). Diseño de un Subsistema de Indicadores de Gestión de Segundo (II) Nivel para la Dirección de Hacienda y Administración de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora. Trabajo de Grado para Optar por el Título de Especialista en Contaduría. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA).

Hurtado de Barrera, J. (2000). **Metodología de la investigación holística**. (3ª. ed.). Caracas, Venezuela: Sypal

Instructivo N° 07 “Seguimiento de la ejecución trimestral del presupuesto de ingresos y gastos de las instituciones de educación superior – OPSU”. (s/f). Oficina Nacional de Presupuesto. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.onapre.gov.ve> [Consulta: 2010, Enero].

Instructivo N° 19 para la formulación del presupuesto de ingresos y gastos de las universidades nacionales e institutos y colegios universitarios – OPSU”.

(s/f). Oficina Nacional de Presupuesto. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.onapre.gov.ve> [Consulta: 2010, Enero].

Jaramillo B., Jesús Mauricio (1998) **“Indicadores de Gestión, Guía Práctica”**. Enfoca la conceptualización básica del Control de gestión en el contexto de los Indicadores.

Ley contra la corrupción. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.637 Extraordinario de fecha 07 de abril de 2003. Caracas. Venezuela.

Ley de Universidades. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1.429 Extraordinario del 8 de septiembre de 1970. Caracas. Venezuela.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.606 de fecha 09 de enero de 2003. Caracas. Venezuela.

Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001. Caracas – Venezuela

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.347 de fecha 17 de diciembre de 2001. Caracas. Venezuela.

Ley Orgánica de Planificación. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5554 de fecha 13 de Noviembre de 2001. Caracas. Venezuela.

Mallo, C. y Merlo, J. 1995. **Control de Gestión y Control Presupuestario**. Ediciones Mc Graw Hill Interamericana de España S.A. Madrid -España.

Moreno; M. (2009). Diseño de un Sistema de Indicadores para Evaluar la Eficiencia y Eficacia de la Gestión en la Misión Barrio Adentro del Estado Falcón. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Especialista en Contaduría. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA).

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.169 de fecha 29 de marzo de 2001. Caracas. Venezuela.

Reglamento n° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, sobre el sistema presupuestario. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5592 Extraordinario de fecha 27 de Junio de 2002. Caracas. Venezuela.

Rodríguez, J (2006). Indicadores de Gestión al Programa Alimentario Escolar de la Zona Educativa del Estado Mérida. Trabajo de grado de maestría. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

Sabino, C; (1992) **Metodología de la Investigación**. México. Editorial McGraw-Hill.

Salcedo, H. (1999). **Indicadores de gestión para las universidades venezolanas**: Un proyecto de alcance nacional. Agenda Académica.

Serna Gómez, H. (2000). **Gerencia estratégica**: Planeación y gestión- teoría y metodología. (7ª. Ed.). Bogotá, Colombia: 3R.

Stoner, J. y R. Freeman E. (1996). **Administración**. México: Prentice-Hall.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (1998). Manual para la elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestrías y Tesis Doctoral. Caracas Venezuela.

Villanueva, Roger 2000. **Articulación e integración de educación universitaria, bases de un modelo de gerencia de planificación en la OPSU del futuro**. Ponencia VI Jornadas Nacionales de Planificación de la Educación Superior. CNU – OPSU. Caracas - Venezuela.

Zambrano B., Adalberto 2006. **Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública**. Editorial Texto, C.A. Primera Edición. Caracas – Venezuela.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **ANEXOS**

**Anexo 1.** Cuestionario dirigido a los Contadores y Contabilistas del Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes. El instrumento tiene como objetivo recolectar información para analizar los elementos de Planificación, Ejecución, Control y Evaluación del Departamento.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA  
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS CONTADORES DEL DEPARTAMENTO  
DE CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

**ESTIMADO CONTADOR:**

Por medio la presente le hago entrega de dos (02) Cuestionarios para que Usted gentilmente lo pueda llenar a fin de poder llevar a cabo la investigación titulada: ***“Diseñar Indicadores de gestión no financieros con el fin de mejorar el proceso de planificación, ejecución y control en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes”***. El instrumento tiene como objetivo recolectar información para analizar los elementos de Planificación, Ejecución, Control y Evaluación del Departamento.

Agradezco la objetividad de sus respuestas, las mismas serán tratadas de forma confidencial, ya que es para llevar a cabo la investigación antes señalada. La información que se obtenga de la aplicación de estos cuestionarios permitirá presentar los resultados de la investigación efectuada con fines académicos. A continuación por favor lea las instrucciones y responda las interrogantes que se presentan.

Muchas Gracias por su colaboración.

Atentamente

Lic. Daniela La Cruz Rivas

## INSTRUCCIONES

Lea detenidamente las preguntas y marque con una equis (X) la respuesta que Usted considere pertinente.

### CUESTIONARIO I

1. ¿Se realiza la revisión de movimientos de ingresos por día?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Se registran los movimientos de ingresos por día?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. ¿Se realiza la revisión de movimientos de egresos por día?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. ¿Se registran los movimientos de egresos por día?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. ¿Se realizan las conciliaciones bancarias mensuales?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. ¿Existe un cronograma de cierre mensual y anual?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. ¿Se realizan cierres contables mensuales?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Se cumple el cronograma de cierres contables mensuales?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
9. ¿Se realiza cierre anual?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
10. ¿Se cumple el cronograma del cierre contable anual?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
11. ¿Se presenta al Ejecutivo Nacional, la información financiera trimestralmente correspondiente al Instructivo N° 7 "Solicitud de información de ejecución del presupuesto de los entes descentralizados sin fines empresariales, financieros y no financieros"?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Se presenta al Ejecutivo Nacional, la información financiera Anual correspondiente al Instructivo N° 19 “Formulación de los Presupuestos de Ingresos y Gastos de las Instituciones de Educación Universitaria?”  
Si \_\_\_ No \_\_\_
13. ¿Se elaboran los Estados Financieros?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
14. ¿Se aplican métodos para llevar a cabo un diagnostico interno del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
15. ¿Se aplican métodos para llevar a cabo un diagnostico externo del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
16. ¿Se realiza un proceso de revisión de los antecedentes de la planificación?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
17. ¿Se observan las variaciones en la planificación de años anteriores?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
18. ¿La ejecución del plan operativo de años anteriores son considerados para los nuevos planes? Si \_\_\_ No \_\_\_
19. ¿El plan Operativo Anual contribuye a alcanzar el objetivo del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
20. ¿El Departamento maneja recursos Financieros para la ejecución del Plan Operativo?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
21. ¿Cada Sección del Departamento formula su planificación para la consolidación del plan operativo anual del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
22. ¿Se presenta el informe final de la Planificación Anual del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
23. ¿Se determinan estrategias para la ejecución del Plan operativo anual del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_

24. ¿Se lleva un control de la ejecución del plan?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
25. ¿Se lleva un control de las horas-hombres utilizadas en el desarrollo y cumplimiento de las actividades del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
26. ¿Existe alguna metodología que permita evaluar la gestión del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
27. ¿Se evalúan las actividades desarrolladas por cada uno de los trabajadores del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
28. ¿Se utilizan indicadores de gestión que miden el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en el Plan Operativo del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
29. ¿Existen diferencias en el Plan Operativo anual del Departamento entre lo planificado y ejecutado?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
30. ¿Se realizan informes de gestión?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
31. ¿Se utilizan los resultados de la gestión para la toma de decisiones?  
Si \_\_\_ No \_\_\_

## **Anexo 2. CUESTIONARIO II**

1. ¿Los Estados Financieros elaborados por el Departamento de Contabilidad son consignados oportunamente a los entes Gubernamentales?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
2. ¿Los Estados Financieros entregados cumplen con los requerimientos exigidos por la ley?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
3. ¿Las actividades realizadas en el Departamento están contempladas en un Plan?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
4. ¿Se cumple el Objetivo del Departamento con la Planificación Operativa Anual?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
5. ¿Se reciben observaciones por parte del Ejecutivo Nacional sobre los Estados Financieros consignados?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
6. ¿Se reciben observaciones por parte del Ejecutivo Nacional sobre el Instructivo N° 7?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca

7. ¿Los Estados Financieros se presentan en el lapso estipulado por la norma?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
8. ¿El Ejecutivo Nacional establece mecanismos para la entrega de la información Financiera?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
9. ¿El Departamento cumple con elementos de calidad para la ejecución del plan?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
10. ¿Prevalecen dentro del Departamento a lo largo del tiempo controles de calidad?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
11. ¿Se aplican mecanismos para realizar el control de gestión en el Departamento?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
12. ¿El proceso de control está definido en el Departamento?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
13. ¿Se evalúan las actividades realizadas por el Departamento?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
14. ¿Se utilizan Índices de Gestión?
- Siempre

- b. A Veces
- c. Nunca

**15.** ¿El jefe de cada Sección coordina las actividades a desarrollar en el Departamento?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**16.** ¿La información recibida por parte de otro Departamento o Dirección, llega en tiempo oportuno?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**17.** ¿Se cuenta con tecnología de punta para el cumplimiento de sus actividades?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**18.** ¿Están definidos los niveles de responsabilidad en el Departamento?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**19.** ¿Se buscan alternativas de solución a problemáticas presentadas por las dependencias o Direcciones de la Universidad?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**20.** ¿Las soluciones planteadas se ajustan con la realidad aplicada?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**21.** ¿Las soluciones aplicadas resuelven la problemática?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**Anexo 3.** Cuestionarios y Entrevistas dirigido a los Jefes de Secciones de la unidad en estudio, es de dos (02) personas y al Director de la Dirección (01 Persona) de la Universidad de los Andes. Los instrumentos tienen como objetivo recolectar información para analizar los elementos de Planificación, Ejecución, Control y Evaluación del Departamento.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA  
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE  
FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

**ESTIMADO DIRECTOR:**

Por medio la presente le hago entrega de dos (02) Cuestionarios para que Usted gentilmente lo pueda llenar a fin de poder llevar a cabo la investigación titulada: ***“Diseñar Indicadores de gestión no financieros con el fin de mejorar el proceso de planificación, ejecución y control en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de los Andes”***. El instrumento tiene como objetivo recolectar información para analizar los elementos de Planificación, Ejecución, Control y Evaluación del Departamento.

Agradezco la objetividad de sus respuestas, las mismas serán tratadas de forma confidencial, ya que es para llevar a cabo la investigación antes señalada. La información que se obtenga de la aplicación de estos cuestionarios permitirá presentar los resultados de la investigación efectuada con fines académicos. A continuación por favor lea las instrucciones y responda las interrogantes que se presentan.

Muchas Gracias por su colaboración.

Atentamente

Lic. Daniela La Cruz Rivas

## INSTRUCCIONES

Lea detenidamente las preguntas y marque con una equis (X) la respuesta que Usted considere pertinente.

### CUESTIONARIO I

1. ¿Se realiza la revisión de movimientos de ingresos por día?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Se registran los movimientos de ingresos por día?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. ¿Se realiza la revisión de movimientos de egresos por día?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. ¿Se registran los movimientos de egresos por día?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. ¿Se realizan las conciliaciones bancarias mensuales?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. ¿Existe un cronograma de cierre mensual y anual?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. ¿Se realizan cierres contables mensuales?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Se cumple el cronograma de cierres contables mensuales?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
9. ¿Se realiza cierre anual?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
10. ¿Se cumple el cronograma del cierre contable anual?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
11. ¿Se presenta al Ejecutivo Nacional, la información financiera trimestralmente correspondiente al Instructivo N° 7 "Solicitud de información de ejecución del presupuesto de los entes descentralizados sin fines empresariales, financieros y no financieros"?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Se presenta al Ejecutivo Nacional, la información financiera Anual correspondiente al Instructivo N° 19 "Formulación de los Presupuestos de Ingresos y Gastos de las Instituciones de Educación Universitaria?"  
Si \_\_\_ No \_\_\_
13. ¿Se elaboran los Estados Financieros?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
14. ¿Se aplican métodos para llevar a cabo un diagnostico interno del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
15. ¿Se aplican métodos para llevar a cabo un diagnostico externo del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
16. ¿Se realiza un proceso de revisión de los antecedentes de la planificación?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
17. ¿Se observan las variaciones en la planificación de años anteriores?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
18. ¿La ejecución del plan operativo de años anteriores son considerados para los nuevos planes? Si \_\_\_ No \_\_\_
19. ¿El plan Operativo Anual contribuye a alcanzar el objetivo del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
20. ¿El Departamento maneja recursos Financieros para la ejecución del Plan Operativo?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
21. ¿Cada Sección del Departamento formula su planificación para la consolidación del plan operativo anual del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
22. ¿Se presenta el informe final de la Planificación Anual del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
23. ¿Se determinan estrategias para la ejecución del Plan operativo anual del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_

24. ¿Se lleva un control de la ejecución del plan?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
25. ¿Se lleva un control de las horas-hombres utilizadas en el desarrollo y cumplimiento de las actividades del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
26. ¿Existe alguna metodología que permita evaluar la gestión del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
27. ¿Se evalúan las actividades desarrolladas por cada uno de los trabajadores del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
28. ¿Se utilizan indicadores de gestión que miden el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en el Plan Operativo del Departamento?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
29. ¿Existen diferencias en el Plan Operativo anual del Departamento entre lo planificado y ejecutado?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
30. ¿Se realizan informes de gestión?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
31. ¿Se utilizan los resultados de la gestión para la toma de decisiones?  
Si \_\_\_ No \_\_\_

## **CUESTIONARIO II**

1. ¿Los Estados Financieros elaborados por el Departamento de Contabilidad son consignados oportunamente a los entes Gubernamentales?
- a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca

2. ¿Los Estados Financieros entregados cumplen con los requerimientos exigidos por la ley?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
3. ¿Las actividades realizadas en el Departamento están contempladas en un Plan?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
4. ¿Se cumple el Objetivo del Departamento con la Planificación Operativa Anual?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
5. ¿Se reciben observaciones por parte del Ejecutivo Nacional sobre los Estados Financieros consignados?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
6. ¿Se reciben observaciones por parte del Ejecutivo Nacional sobre el Instructivo N° 7?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
7. ¿Los Estados Financieros se presentan en el lapso estipulado por la norma?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
8. ¿El Ejecutivo Nacional establece mecanismos para la entrega de la información Financiera?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca

9. ¿El Departamento cumple con elementos de calidad para la ejecución del plan?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
10. ¿Prevalecen dentro del Departamento a lo largo del tiempo controles de calidad?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
11. ¿Se aplican mecanismos para realizar el control de gestión en el Departamento?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
12. ¿El proceso de control está definido en el Departamento?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
13. ¿Se evalúan las actividades realizadas por el Departamento?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
14. ¿Se utilizan Índices de Gestión?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca
15. ¿El jefe de cada Sección coordina las actividades a desarrollar en el Departamento?
- Siempre
  - A Veces
  - Nunca

**16.** ¿La información recibida por parte de otro Departamento o Dirección, llega en tiempo oportuno?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**17.** ¿Se cuenta con tecnología de punta para el cumplimiento de sus actividades?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**18.** ¿Están definidos los niveles de responsabilidad en el Departamento?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**19.** ¿Se buscan alternativas de solución a problemáticas presentadas por las dependencias o Direcciones de la Universidad?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**20.** ¿Las soluciones planteadas se ajustan con la realidad aplicada?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**21.** ¿Las soluciones aplicadas resuelven la problemática?

- a. Siempre
- b. A Veces
- c. Nunca

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA  
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE  
FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

**ESTIMADO DIRECTOR:**

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información acerca de la Planificación, Ejecución, Control y Evaluación del Departamento de Contabilidad de la Universidad y está compuesto por preguntas abiertas.

Los resultados obtenidos serán utilizados con fines estrictamente educativos, por lo cual puede tener plena confianza de que los mismos serán manejados con la seriedad, confidencialidad y responsabilidad científica propia de una investigación descriptiva, por lo que se agradece la mayor colaboración que pueda prestar en el desarrollo de esta investigación proporcionando la información requerida con la mayor sinceridad posible, así como el contestar completamente dicho instrumento, lo cual garantiza el éxito de esta investigación.

En tal sentido se agradece la colaboración que pueda presta.

Atentamente

Lic. Daniela La Cruz Rivas

1. ¿Qué requerimientos son recibidos de otras Secciones, Unidades o Direcciones para llevar a cabo su proceso?

---

---

---

---

2. ¿Qué insumos requiere para cumplir con los procesos de la Sección a su cargo?

---

---

---

---

3. ¿Cuáles son los resultados que genera su Sección?

---

---

---

---

www.bdigital.ula.ve

4. ¿Cuáles son las **FORTALEZAS** del Departamento de Contabilidad?

---

---

---

---

5. ¿Cuáles son las **OPORTUNIDADES** del Departamento de Contabilidad?

---

---

---

---

---

6. ¿Cuáles son las **DEBILIDADES** del Departamento de Contabilidad?

---

---

---

---

---

---

7. ¿Cuáles son las **AMENAZAS** del Departamento de Contabilidad?

---

---

---

---

---

---

www.bdigital.ula.ve

#### **Anexo 4. Validación de los Instrumento por experto.**

Mérida, 15 de Marzo de 2011.

**Ciudadano:**

Lic. Gaspar Azaro

Presente.-

Me dirijo a usted, muy respetuosamente en la oportunidad de saludarlo y a la vez pedir su colaboración como experto en el área de Metodología, con el objeto de validar la prueba piloto de la guía de observación, las entrevistas y cuestionarios; la cual será aplicada con la finalidad de recolectar los datos del trabajo de grado titulado "Diseñar Indicadores De Gestión No Financieros Para Mejorar Los Procesos Administrativos En El Departamento De Contabilidad De La Universidad De Los Andes".

Por tal motivo, agradezco su colaboración en la realización del análisis sobre los ítems en relación al contenido y efectividad del mismo. Para lo cual se presentaron los objetivos de la investigación, el sistema de variables, la guía de observación, la tabla de valoración y por último la carta de validación.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

Lic. Daniela F. La Cruz Rivas

Contador Público

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**  
**MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES**

**VALIDACIÓN**

En mi carácter de experto en el área Metodología de la investigación y docente de la cátedra de Formulación y Evaluación de Proyecto de la Universidad Valle de Momboy valido los instrumentos de medición el cual será utilizado para recolectar los datos del trabajo titulado "Diseñar Indicadores De Gestión No Financieros Para Mejorar Los Procesos Administrativos En El Departamento De Contabilidad De La Universidad De Los Andes" presentado por la Lic. Daniela F. La Cruz Rivas, titular de la Cédula de Identidad N° v-14.598.969, para optar al título de Magíster en Ciencias Contables.

Hago constar que dichos instrumentos cumple con los requisitos validos en cuanto a contenido, claridad y pertinencia para ser aplicados a la investigación objeto de estudio.

Constancia de estudio que se expide en Mérida a los diez (15) días del mes de Marzo de 2011.

Lic. Gaspar Ásaro  
C.I.N° 5.203.454

ITEMS	ESCALA				OBSERVACIONES
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
.					
.					
.					
n					

Observaciones y Sugerencias:

**IDENTIFICACION DEL EXPERTO.**

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_ C.I. N° \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

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

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento				
Claridad de la Redacción de los Ítems				
Pertenencia de la Variables con los Indicadores				
Relevancia del Contenido				
Factibilidad de Aplicación				

Observaciones y Sugerencias:

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**IDENTIFICACION DEL EXPERTO.**

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_ C.I. N° \_\_\_\_\_  
 Nivel Académico: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_  
 Firma: \_\_\_\_\_