



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN Y CONTROL
DE LAS FINANZAS PÚBLICAS**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PUBLICA
FUNDAMENTADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
CASO: GERENCIA CORPORATIVA DE FINANZAS DE
PETROQUIMICA DE VENEZUELA (PEQUIVEN)**

Autor: Lcda. Ramones Lisbeth del Carmen

Tutor: Dra. Amelia Escalona

San Diego, Diciembre del 2017

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi agradecimiento a las personas e instituciones profesores del área de postgrado que nos dieron clase, por brindarme todos sus conocimientos, su apoyo y colaboración en todas las materias, personal administrativo y obrero, a mis compañeros de clase que siempre estuvimos juntos compartiendo los buenos y los malos momentos y sobre todo a la Universidad José Antonio Páez por habernos recibido en su prestigiosa Especialización de **Gestión y Control de las Finanzas Públicas**

A Dios todo poderoso por haberme hecho nueva criatura en Cristo, por darme toda la Salud y oportunidad de alabarte; porque formidables, maravillosas son tus obras (...) Salmo 139: 14.

A mi madre Regina, a mi hermana (o) Marlis y Freddy, Sr. José, que Dios los tenga en la gloria como un Ángel suyo y que ellos velen por nuestro hogar,

A mi esposo, a mis hijas, Yoli y mis Hermanos (as), familiares y amigos, por ser la fuente de la inspiración de todo lo que hago y por brindarme siempre su apoyo y ayuda incondicional.

A la profesora Amelia Escalona por su extraordinaria capacidad de trabajo, amistad, por su sentido de responsabilidad e información brindada

DEDICATORIA

“Si como la plata la sabiduría buscares, y la escudriñares como tesoros, entonces entenderá el temor de Jehová.”

Proverbios 2:4-5

ÍNDICE GENERAL

	Página
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
INDICE DE CUADROS	ix
INDICE DE FIGURAS	x
INDICE DE GRAFICOS	xi
RESUMEN	xii
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA/ÁMBITO DE ESTUDIO	
Planteamiento del Problema.....	15
Formulación del Problema.....	20
Objetivos de la Investigación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	21
Justificación de la Investigación.....	21
Alcance de la Investigación.....	22
Limitaciones de la Investigación.....	23
II MARCO TEÓRICO/REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación.....	24
Bases Teóricas.....	26
Gestión.....	26
Control de Gestión.....	27
Funciones Asociadas al Control de Gestión.....	27
Elementos del Proceso de Control de Gestión.....	28
Fases del Control de Gestión.....	29
Indicadores de Gestión.....	31
Ventajas que ofrecen los Indicadores de Gestión.....	32
Cuadro de Mando Integral.....	33
Características del Cuadro de Mando Integral.....	33
El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión..	33
Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	34
Perspectiva Financiera.....	34
La Perspectiva Cliente.....	35
Perspectivas del Proceso Interno.....	36
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	37
Fases del Cuadro de Mando Integral.....	38
Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	39
Definición de Términos Básicos.....	43

Sistema de Variables.....	45
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo Investigación.....	49
Diseño de la Investigación.....	49
Población y Muestra.....	51
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
Procedimientos.....	55
Técnicas de análisis de datos.....	57
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	
Diagnosticar la situación actual de control de gestión en la Gerencia Corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).....	58
Identificar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A.....	61
Diseñar un modelo de control de gestión pública fundamentado en el cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).....	80
V LA PROPUESTA	
Presentación de la Propuesta.....	82
Justificación de la Propuesta.....	83
Objetivo General de la Propuesta.....	83
Objetivos Específicos de la Propuesta.....	84
Desarrollo de la Propuesta.....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	96
Recomendaciones.....	98
REFERENCIAS	99
ANEXOS	
“A” Instrumento.....	104
“B” Método de Alfa de Cronbach.....	112

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No	pág.
1 Operacionales de Variables.....	46
2 Distribución de la población.....	51
3 Lista de Cotejo	59
4 Efectividad de los Procesos.....	62
5 Indicadores Financieros.....	63
6 Resultados	64
7 Control y Monitoreo.....	65
8 Desempeño en el Área.....	66
9 Cumplimiento de Metas	67
10 Alineación Estratégica.....	68
11 Misión y Visión.....	69
12 Estrategias.....	70
13 Comunicación.....	71
14 Factores de Éxitos.....	72
15 Equipos de Trabajo.....	73
16 Objetivos Estratégicos.....	74
17 Rentabilidad y Crecimiento.....	75
18 Estrategias de Clientes.....	76
19 Proceso Interno.....	77
20 Aprendizaje y Crecimiento.....	78
21 Modelo de Control.....	79
22 Instrumento de Medición del Desempeño Laboral.....	85
23 Programa de capacitación al personal de la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).....	88
24 Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Financiera.....	89
25 Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Cliente.....	90
26 Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Proceso Interno.....	90
27 Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Aprendizaje.....	90
28 Resumen de los Objetivos Estratégicos e Indicadores por Perspectiva...	90
29 Perfil del Indicador Economía de los gastos operativos.....	91
30 Perfil del Indicador Fidelidad de los Clientes.....	92
31 Perfil del Indicador Satisfacción de los Clientes.....	93
32 Perfil del Indicador de Calificación del desempeño.....	94
33 Perfil del Indicador Nivel de Capacitación del Personal.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	No	pág.
1	Contenido de la Perspectiva Financiera.....	35
2	Contenido de la Perspectiva Clientes.....	36
3	Contenido de la Perspectiva de Procesos Internos.....	37
4	Contenido de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	38
5	Horas invertidas por mes de adiestramiento del personal.....	61
6	Esquema de los Objetivos Estratégicos.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No	pág.
1 Efectividad de los Procesos.....	62
2 Indicadores Financieros.....	63
3 Resultados	64
4 Control y Monitoreo.....	65
5 Desempeño en el Área.....	66
6 Cumplimiento de Metas	67
7 Alineación Estratégica.....	68
8 Misión y Visión.....	69
9 Estrategias.....	70
10 Comunicación.....	71
11 Factores de Éxitos.....	72
12 Equipos de Trabajo.....	73
13 Objetivos Estratégicos.....	74
14 Rentabilidad y Crecimiento.....	75
15 Estrategias de Clientes.....	76
16 Proceso Interno.....	77
17 Aprendizaje y Crecimiento.....	78
18 Modelo de Control.....	79



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO DIRECCIÓN
GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA
FUNDAMENTADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
CASO: GERENCIA CORPORATIVA DE FINANZAS DE PETROQUÍMICA DE
VENEZUELA (PEQUIVEN)**

Autor: Lcda. Ramones Lisbeth del Carmen

Tutor: Dra. Amelia Escalona

Fecha: Diciembre del 2017

RESUMEN:

El objeto de la presente investigación radicó en proponer un modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral, considerando que el enfoque del cuadro de mando integral, es una herramienta de gestión que facilita el establecimiento de estrategias en la organización tanto pública como privada de forma eficiente, ya que comunica la misión y la estrategia en objetivos e indicadores. La investigación se enmarca bajo el método cuantitativo, con un diseño de campo no experimental, empleándose como técnicas de recolección de información la observación directa, a través de una lista de cotejo, y la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario, el cual fue aplicado a la población objeto de estudio, conformada por 40 trabajadores. Una vez empleado los resultados, se concluye que los indicadores que se emplean son muy básicos, lo que impide que no se lleve una adecuada evaluación y control de la gestión con vistas a lograr su mejoramiento continuo. Por lo cual, se exhorta poner en práctica, el modelo propuesto, ya que permite operacionalizar la visión y misión en objetivos medibles, ofrece una alternativa a las debilidades detectadas y ayuda al mejoramiento continuo con la finalidad de optimizar su desarrollo funcional involucrando y comprometiendo a sus recursos humanos con el cumplimiento de las estrategias pautadas

Palabras claves: control de gestión, cuadro de mando integral, indicadores de gestión.

INTRODUCCIÓN

Los contextos competitivos en los que se desarrolla la actividad empresarial, junto a la insuficiencia de responder de forma adecuada a los continuos cambios y constante incertidumbre a los que las organizaciones han de enfrentarse, conllevan una significativa modificación en lo que a la gestión empresarial se refiere, implicando esencial en este sentido, el papel del control de gestión, que como mecanismo del proceso de dirección, es el que más favorece a mejorar las actuaciones de cualquier sistema.

En este orden de ideas, las organizaciones deben tomar decisiones estratégicas apropiadas que permitan obtener alguna ventaja competitiva en la búsqueda de la excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua. Al respecto, se han generalizado importantes herramientas para el control de la gestión de una empresa de manera global, entre las que se encuentra el cuadro de mando integral, estimado como una nueva estructura creada con el objetivo de crear los indicadores derivados de la estrategia, o sea, traduce esta en objetivos e indicadores tangibles, siendo no sólo un sistema de medición, sino un eficaz sistema de gestión estratégica

Por lo tanto, la investigadora enfatiza que el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que facilita el marco, la estructura y el lenguaje apropiado para prevenir o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

No obstante, desde esta alineación se desarrolla la presente investigación, en la empresa Pequiven, Petroquímica de Venezuela S.A, la cual es la corporación del estado venezolano facultado de producir y comercializar productos petroquímicos. La gerencia corporativa de finanzas de esta institución muestra actualmente deficiencias en el control de gestión, dado que no operan indicadores financieros adecuados para medir el desempeño del área, afectando la gestión interna de la unidad y por ende el desempeño de las metas organizacionales.

Es por ello, que la autora esboza como objetivo general: proponer un modelo de control de gestión pública fundamentado en el cuadro de mando integral para la gerencia corporativa de

finanzas de Pequiven. Para dar cumplimiento al mismo, el estudio se estructura en cinco capítulos a saber:

Capítulo I: se contempla el problema objeto a este estudio, el objetivo general, objetivos específicos y la justificación de la investigación.

Capítulo II: corresponde al marco teórico referencial, el cual está conformado por los antecedentes de la investigación, los basamentos teóricos y la definición de los términos básicos

Capítulo III: este se refiere al tipo y diseño de la investigación, las estrategias metodológicas, el cuadro técnico metodológico, la población y muestra, las técnicas de recolección de información, validez, confiabilidad y por último las técnicas de análisis de datos

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

Capítulo V: corresponde a la presentación de la propuesta y se incluyen las recomendaciones y las conclusiones.

Finalmente se presentan las fuentes bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La existencia de entornos complejos y dinámicos, representados por una gran presión competitiva debido a fenómenos como la globalización y el progreso tecnológico, ha hecho necesaria la incorporación de diversas herramientas de gestión dentro de las organizaciones para desplegar una dirección estratégica eficiente pero también eficaz. Todo lo cual ha puesto de manifiesto con mayor énfasis la necesidad de hacer y concentrar transformaciones inmediatas en la forma de dirigir y gestionar las mismas para garantizar el logro de los objetivos para los cuales fueron creadas.

En consecuencia, el gran desafío para alcanzar el éxito será lograr organizaciones ágiles, flexibles, capaces de generar espacios de aprendizaje constante, obteniendo el máximo provecho de su propia imagen organizacional en cuanto a su historia, experiencia, relaciones, valores, logros, cultura. Esto es lo que Senge, P. (1991) ha llamado “las organizaciones que aprenden”. (p. 9). Bajo este enfoque, las empresas exitosas serán aquellas que sepan aprovechar las capacidades de aprendizaje y de compromiso de todos sus empleados para adaptarse a nuevas realidades.

En esta dirección, el control de gestión se reconoce como el proceso que más contribuye a asegurar el logro de los objetivos en forma alineada con la visión organizacional, ya que proporciona a la alta administración una herramienta para apoyar la implementación, la ejecución y la evaluación de la estrategia. De este modo, es aconsejable considerar las ventajas que ofrece la gestión por procesos, para sentar las pautas de las prioridades organizacionales, como sistema interrelacionado, abierto y flexible. Así como también, buscar una concepción integradora y generadora de valor para el cliente, tanto externo como interno. En este sentido, Benavides (2003) explica que “la gestión por procesos es un esquema que permite organizar

los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional” (p. 2).

En concordancia a lo descrito por el autor citado, la gestión es un proceso que requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados. Asimismo, explica que la metodología para la aplicación de gestión por procesos incluye los siguientes pasos: identificar clientes y sus necesidades, definir servicios/productos; desarrollar el mapa de procesos, describirlos, diagramarlos y realizar el análisis de datos y mejora del proceso.

Bajo estas premisas, se considera la necesidad de disponer de un sistema de control de gestión que permita guiar a las organizaciones en el logro de sus estrategias, ha obligado a desarrollar diversos modelos y teorías. En este contexto, surge un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos. Es una herramienta de medición que busca un conocimiento integral de la actuación de cada uno de los elementos que interactúan dentro de la empresa y que permite medir la alineación estratégica con la visión, para luego medir los resultados.

Este instrumento difundido por Kaplan y Norton (2001) se conoce como Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral y ha sido concebida como un sistema de gestión estratégica para gestionar la estrategia de la empresa a largo plazo, complementando los indicadores financieros de la gestión pasada con medidas de los inductores de actuación futura. De este modo, los citados autores explican que el control de gestión, basado en el enfoque del cuadro de mando integral, permitirá equilibrar todos los factores críticos del éxito. Mide los resultados de la gestión mediante indicadores financieros y no financieros de los factores que influirán en el futuro, derivados de la visión, la misión y la estrategia de la organización. Enfatiza la clarificación, la comunicación y la conversión de la visión y la estrategia de la empresa, en indicadores basados en cuatro perspectivas: cliente, procesos operativos internos, aprendizaje y crecimiento y finanzas.

En América Latina se han venido incorporando progresivamente dicho método, tal como comenta Lefcovich, en un artículo publicado en el mes de Julio del 2005, en el que alude que en el nuevo contexto en donde se encuentran las empresas, las mismas han tenido que adoptar

una política agresiva que contemple la implementación de diversos instrumentos tales como reingeniería de procesos, administración total de la mejora continua, el balanced scorecard, también conocida como el Cuadro de Mando Integral (CMI). Visto de esta forma, las empresas venezolanas tanto privadas como públicas, deberían contar con el establecimiento de controles lo suficientemente efectivos que les permitan mantenerlas en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y de productividad, optimizando el uso de los recursos y asignando su justo valor, a través de procesos presupuestarios que sirvan de herramientas para la toma de decisiones.

Un ejemplo de ellas es Flamtech Technologies, empresa venezolana con más de siete años en el mercado nacional y latinoamericano, y la misma es reconocida por sus altos estándares de calidad e inmediatez en sus servicios, convirtiéndose en una referencia obligatoria en el sector empresarial con la implementación de estrategias como es el Cuadro de Mando Integral (CMI), cumpliendo con sus objetivos de negocio y organizacional. Atendiendo a lo expuesto hasta ahora, en Venezuela, la mayoría de las grandes organizaciones poseen sistema de control de gestión que les permite monitorear el desarrollo de sus actividades y, en función de ello, tomar medidas para hacerles frente a desvíos que pueden presentarse en la ejecución de planes y/ o actividades propias de la misión organizacional.

Sin embargo, en la actualidad las empresas del Estado adolecen de efectivos mecanismos de monitoreo, seguimiento y de detección de desviaciones al cumplimiento de objetivos y metas que les consientan un efectivo control de gestión así como la presentación idónea y oportuna de sus resultados, ante un ciudadano que como soberano, le reclama transparencia y eficiencia en la administración de los recursos presupuestarios y financieros que les ha encomendado manejar en su nombre para la satisfacción de sus necesidades colectivas. Por otro lado, es necesario destacar que entre las causas de mayor impacto para su gestión es que los sistemas de gestión empleados se diseñaron para funcionar en una economía planificada tradicional.

Como un sistema de medición del desempeño conducente especialmente en indicadores financieros mediante los cuales se pretende asegurar que la empresa era eficiente, por eso los empresarios centraban el análisis del desempeño de su organización en función de sus costos y no de sus ingresos. Hoy en día, ya no se puede seguir gerenciando mediante sistemas de control de gestión basados sólo en indicadores numéricos y metas financieras, debido a que las organizaciones se encuentran interactuando en un entorno globalizado en el que confluyen a

nivel mundial, un número ilimitado de competidores, clientes y proveedores quienes, con sus deseos, necesidades y potencialidades han contribuido a la generación de diferentes factores tecnológicos, sociales, geográficos, políticos, económicos y competitivos que, a su vez, han dado lugar a la aparición de una serie de elementos que deben ser tomados en cuenta para efectos de evaluar el desempeño y la gestión total de la organización.

Lo planteado anteriormente, ha traído como consecuencia que las organizaciones públicas pasen de una cultura de gastos a una basada en costos y/o control de gestión, observándose mayor madurez democrática de la sociedad, donde el ciudadano puede participar más activamente en las decisiones políticas, ya sea en forma directa e indirecta, así como mayor especialización de la demanda de servicios públicos, una vez cubierto las necesidades básicas. En este entorno, es necesario, pues, dotarse de indicadores de eficacia y eficiencia que sirvan para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública

En este orden de ideas, se presenta la investigación se centra en la empresa Pequiven, Petroquímica de Venezuela S.A, encargada de producir y comercializar productos petroquímicos fundamentales con prioridad hacia el mercado nacional y con capacidad de exportación. En este momento, en la gerencia corporativa de finanzas de la entidad, el control de la gestión se valora mediante el examen de un número reducido de indicadores numéricos. Por una parte, se tiene un grupo de parámetros orientados exclusivamente a medir el desempeño en el área de contrataciones, tales como los procesos adjudicados, declarados desierto y adjudicados directos, los cuales son comparados con los con los procesos iniciados para cada mes, y en función de las desviaciones presentadas entre ellos se toman acciones correctivas que pueden conducir a una reprogramación de los valores preestablecidos para cada una de las variables involucradas.

Sin embargo, a pesar de ello, no se realiza una planificación estratégica del área de finanzas, mucho menos de la organización, ya que los indicadores utilizados son básicos. Esta situación acarrea improvisaciones en los presupuestos formulados, en los programas y proyectos, dado que no existe vinculación entre la misión, objetivos y metas establecidas por la gerencia. Al respecto, es importante acotar que medir el cumplimiento de la misión de una organización, es una necesidad urgente, que requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada. La situación actual

dista de este escenario, en el cual, en la mayoría de los casos, el desempeño está sustentado en un discurso orientado en acciones presupuestarias, y no a la medición clara, transparente y efectiva de indicadores de gestión.

Por otro lado, el área objeto de estudio dispone de algunos indicadores financieros y los resultados generales que arrojó fueron los siguientes: (a) Cumplimiento de las metas operacionales en un 60% de lo programado, (b) Gastos de inversión que indican un incumplimiento del 84%, (c) El porcentaje 40% de satisfacción del cliente interno, (d) Los requerimientos de capacitación del personal presentaron un porcentaje de cumplimiento de 50%, (e). El 65% de conformidades de vencidas de auditoría, y, por último, (f) el sistema operativo con 80% desactualizado, el cual impide el uso de nuevas aplicaciones y herramientas informáticas.

Las circunstancias antes descritas, no posibilita que se puedan medir las actividades en lo que respecta al desempeño de la gerencia, ni establecer la comparabilidad de la gestión entre las diferentes unidades operativas y administrativas que conforman la organización. Por consiguiente, si no se toman medidas para mejorar la gestión de la gerencia de finanzas, la organización se vería comprometida con sus metas a largo plazo, tal como lo establecido en el proyecto de inversión 2013-2019 que pretende convertir a Venezuela en un país de alto potencial petroquímico a nivel continental a través de una agresiva incorporación de nuevas y potenciadas plantas o complejos petroquímicos en lugares donde antes no había llegado la posibilidad de desarrollo o donde, si había llegado, no había sido abordado con asertividad, atendiendo siempre a la variable social como factor preponderante.

En tal sentido, se presenta un conjunto de deficiencias que parten de la ausencia de integración entre la visión y la estrategia requerida para la consecución de los objetivos. Dentro de este contexto, cada uno de los departamentos que componen la organización poseen objetivos particulares, que, al no integrarse con el resto de las unidades funcionales del área, causan colapsos entre las metas y el alcance de los objetivos deseados por la misma.

Por esta razón, necesario el desarrollo de un sistema que proporcione a la gerencia corporativa de finanzas, instrumentos y técnicas para formular indicadores, que permitan medir el cumplimiento de una misión, proyecto, o política, entre otros. El impulso de estas prácticas, incidirá exponencialmente en el análisis e interpretación de indicadores tanto operativos y estratégicos, factores que determinarán el cumplimiento de los objetivos. De allí, que se

presente la posibilidad de aplicar la metodología del Cuadro de Mando Integral como alternativa viable para llenar los “vacíos” existentes actualmente en la gerencia en cuanto al manejo de la información para efectos de la evaluación de su gestión.

En razón a lo expuesto, se puede apreciar la necesidad de proponer un modelo de control de gestión pública fundamentado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), para la gerencia corporativa de finanzas de Pequiven, para dar cumplimiento con las metas, los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional. Además, permitirá tomar decisiones viables ante tal situación, permitiendo mejorar la calidad de los procesos y de las operaciones, reducir los costos, satisfacer a los clientes, aumentando así la eficiencia y eficacia.

Formulación del Problema

En base a lo planteado se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de control de gestión en la Gerencia Corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN)?

¿Es necesario analizar los principales modelos de gestión por indicadores aplicables a Petroquímica de Venezuela?

¿Cuáles son los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A.?

¿Podrá un sistema de control gerencial del sector financiero, ser medio de regulación o atenuación de las desviaciones de los procesos internos de una organización como Petroquímica de Venezuela S.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un modelo de control de gestión pública fundamentado en el cuadro de mando integral para la gerencia corporativa de finanzas de Pequiven.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de control de gestión pública en la gerencia corporativa de finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).

Identificar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A.

Diseñar un modelo de Control de Gestión pública fundamentado en el cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).

Justificación de la Investigación

En primera instancia la investigación está inserta dentro de las líneas de investigación de especialidad de control y gestión de las finanzas públicas de la Universidad José Antonio Páez (UJAP), en el área de Postgrado, y contribuirá como antecedente a enriquecer la literatura existente en cuanto a las nuevas herramientas de control de gestión que podrá ser utilizado por otros investigadores que estén interesados en la temática.

Su aporte para las empresas del Estado es enriquecedor en la carga social y de contribución al desarrollo nacional que las empresas del Estado tienen, en ocasiones pareciera entenderse que el resultado de las operaciones financieras ocupan un lugar de poca importancia; la verdad es que, lo que hace que una organización como esta se convierta en un verdadero puntal de sostenimiento de la responsabilidad social que el Estado tiene, es la posibilidad de contribuir al desarrollo de la Nación sin convertirse en una carga administrativa o presupuestaria; lo cual es perfectamente válido y en especial en una empresa de producción de materiales derivados del petróleo en un país petrolero, si se atiende con salud gerencial la gestión financiera.

Asimismo, la presente investigación permitirá proporcionar las herramientas que, de aplicarse, permitirán detectar con suficiente precisión las condiciones de salubridad financiera de la organización y la proyección que sus indicadores sugieren sobre el comportamiento futuro. Este control se traducirá en significativos ahorros de esfuerzo, capital y recursos al interno de la organización. Al respecto, el BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de la empresa, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización

día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. Por otro lado, su aporte a la gerencia pública dada la estructura y características específicas de la Función Pública, los indicadores de gestión se demuestran como útiles para motivar al funcionariado e incentivarlo según sus resultados alcanzados. Se consigue de esta forma que su entorno sea cambiante e que se los involucre en diferentes de proyectos de mejora, novedosos respecto a su gestión administrativa habitual, ya que en un ambiente como el actual, de creciente participación y exigencia ciudadana y difícil acceso a los recursos, los gestores públicos han de aplicar modelos de gestión empresarial, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes con el mínimo consumo de inputs, los recursos ahorrados o no desperdiciados podrán ser reinvertidos en mejoras sociales de gran impacto en la calidad de vida de los ciudadanos, siempre dentro del marco de la responsabilidad estatal por atender las necesidades del colectivo, esta vez con niveles razonables de rentabilidad y sin tener que convertirse en una carga para el Estado.

Por consiguiente, con la elaboración de dicha investigación queda demostrado que la Universidad José Antonio Páez (UJAP), Extensión Valencia, está cumpliendo unos de sus principales objetivos de la carrera, como es introducir al estudiante al mundo de la investigación y al mundo empresarial sin divorciarse del Campo Profesional Universitario.

Alcance de la Investigación

El presente estudio se circunscribirá a lo relacionado con la gestión financiera y su sistema de control de la Empresa Petroquímica de Venezuela S. A. (PEQUIVEN), específicamente con las actividades desarrolladas desde el año 2013 y hasta el presente y enmarcadas dentro del Plan Nacional Simón Bolívar, Plan de desarrollo económico y social de la Nación (2013-2019).

Limitaciones de la Investigación

Tomando en cuenta la complejidad del problema estudiado, la investigadora percibe que los resultados de esta investigación se podrían ver afectados en la naturaleza estadística por la veracidad de las respuestas de los sujetos consultados, pues los mismos se sienten afectados en sus intereses por las preguntas formuladas. Esto tiene una incidencia poco significativa en los resultados de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene como propósito darle a la investigación, conocimientos previos y ordenados de manera que den utilidad al estudio, y es por ello que, según Rodríguez, E. (2005), “Consiste en una exposición concisa del conocimiento científico y hechos acumulados acerca del objeto de estudio, y proporciona una delimitación en el enfoque del fenómeno estudiado y un adelanto de la interpretación del mismo”. (p. 57). El capítulo contiene los antecedentes a la investigación, las bases teóricas y legales que la sustentan, y una definición de los términos básicos que serán utilizados durante la misma.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes, según Tamayo y Tamayo (2005): “Son una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”. (p. 98). En este sentido, se examinaron diversos trabajos que se relacionan con la presente investigación.

En primer lugar, Criollo, N. (2017), presenta en su trabajo de grado titulado **Diseño del Cuadro de Mando Integral para la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la “Pequeña Empresa de Pastaza”, Parroquia Puyo, Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza.** En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de Ecuador. El objetivo general de esta investigación fue proponer el diseño del Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pequeña Empresa” de PASTAZA, que tuvo como finalidad mejorar los procesos internos y aspectos financieros y no financieros, para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se analizó las cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento

Para esto se utilizó materiales que contribuyen al alto funcionamiento del instrumento de gestión, como es el mapa estratégico en el cual se grafica los objetivos, seguidamente se realizan indicadores de gestión, las iniciativas estratégicas y un responsable que controle el

avance de los objetivos mediante la aplicación de los indicadores, que son controlados con el sistema de semaforización.

Ambas investigaciones persiguen implementar el balance de cuadro de mando integral como un instrumento de gestión que permite obtener información veraz y tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora en el área que así lo requiera.

Por otra parte, Sosa, M. (2016), presenta su trabajo de grado titulado **Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la Institución Estrellas de Belén del Distrito de La Victoria en el periodo 2014**, presentado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Perú. La tesis tuvo como objetivo proponer un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014. Es por ello que obtener la información adecuada del cual ayudaría a la institución a contribuir y mejorar la gestión y de esa manera facilitara a que tengan un enfoque más claro a donde van direccionados con relación a lo planteado anteriormente de la propuesta.

La mencionada investigación, permite verificar un caso en el cual se logró adaptar la información teórica del modelo de control de gestión llamado Cuadro de Mando Integral a una empresa con elevada demanda e inmersa en un mercado competitivo. De esta manera, se convierte en un ejemplo relevante para la investigación en curso, ya que es posible establecer paralelismos en cuanto a las posibles herramientas a utilizar para actualizar y desarrollar los indicadores de gestión en la gerencia corporativa de finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).

Por último, se tiene a Florio, M. (2016). En su trabajo de grado titulado **Propuesta de sistema de control de gestión para pregrado de la Universidad San Sebastián**, sede de la Patagonia de Chile. La tesis presentada propone implementar y desarrollar un sistema de control de gestión, para el área de pregrado de la sede De la Patagonia de la Universidad San Sebastián. El sistema propuesto es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, modelo que se ha desarrollado y posicionado a nivel global desde inicio de los 90, a partir del trabajo de Kaplan y Norton (2010), el que vincula los activos intangibles y procesos críticos como impulsores de los resultados definidos para las perspectivas de clientes y financieras. Ambas investigaciones pretenden mediante la incorporación y puesta en marcha de cuadro de mando se busca medir la estrategia, pero también gestionarla, tomando las medidas que sean necesarios para corregir

y orientar el rumbo hacia el cumplimiento de la misión. Dicha investigación tiene similitud con la presente porque ambas buscan la optimización de los procesos en la gerencia, para evaluar el resultado de la gestión empresarial se empleó diecisiete indicadores, como medida de desempeño, en las cuatro dimensiones del cuadro de mando integral, las cuales son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Bases Teóricas

De acuerdo a Arias, F. (2006), las bases teóricas “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p 14). Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas. Los ejes temáticos sobre los cuales se sustentan esta investigación son los siguientes: control de gestión, planificación estratégica, presupuesto y el cuadro de mando como parte del control de gestión

Gestión

El proceso de gestión puede ser entendido como la administración en forma efectiva de todos los recursos humanos, materiales y técnicas, mediante evaluaciones de desempeño para el logro de los objetivos de la organización. Ruiz (1995) afirma que “gestión en su concepto más simplista, es la acción y efecto de gestionar, o sea, acción y efecto de administrar, diligenciar lo conducente para lograr las metas planificadas” (p 28). Según Beltrán (2000) la gestión se define como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” (p. 24). Beltrán (2000) plantea tres (3) niveles de gestión en las organizaciones y/o empresas muy diferenciados entre sí, los cuales son los siguientes:

Gestión Estratégica: Se desarrolla en la dirección y tiene como características fundamentales que las influencias de las acciones y las decisiones son generalmente, corporativas y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno. Tomando en consideración lo señalado por el autor Beltrán, en el Ente

Contralor la gestión de la misma se lleva a cabo de la siguiente manera:

Gestión Táctica: Se desarrolla con base a la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de la decisión estratégicas, enmarca las funciones de organización y coordinación en la Contraloría, la gestión táctica; la llevan a cabo los directores de las Direcciones que conforman el Ente Contralor quienes se encargan de las funciones y coordinación de los planes emitidos por la alta gerencia.

Gestión Operativa: Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control. La Gestión Operativa la operacionaliza los Jefes de Unidades de las diferentes Divisiones, son los encargados de la Ejecución y Control de los planes establecidos.

Control de Gestión

Anthony, R. (1987) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización." (p 168). Es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo, se puede concretar otros fines más específicos como los siguientes: Informar. Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones. Coordinar. Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos. Evaluar. La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro. Motivar. El impulso y la ayuda a todo responsable son de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Funciones Asociadas al Control de Gestión

Según Beltrán, J. (2000) las funciones de control de gestión son:

Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones

Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.

Racionalizar el uso de la información.

Servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.

Servir de base para la planificación y la prospección de la organización.

Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.

Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futura de la organización.

Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.

Una vez conocida las funciones del control de gestión el estratega sabrá cuales son los beneficios y donde puede sacar más provecho para aplicar el Balance Scorecard.

Elementos del Proceso de Control de Gestión

Gómez (2006), establece que el primer requerimiento de un buen Control de Gestión en una organización sin ánimo de lucro, es que los directivos aprecien la importancia del control, reconociendo su factibilidad, comprendan como utilizarlo y quieran dedicar el tiempo suficiente al proceso. Por otra parte, el sistema de control debe comprender dos principales clasificaciones de cuentas, una estructurada en términos de programas y la otra en términos de responsabilidades organizativas. En el nivel más bajo se encuentra los grupos de cuentas, cada una de las cuales se relacionan con un único concepto del programa y un único centro de responsabilidad. Estas cuentas se suman a nivel de conceptos y categorías de los programas y en los varios niveles de la jerarquía organizacional.

El sistema debe contener datos históricos y datos estimados sobre costos y outputs futuros. Los datos históricos son definidos y estructurados del mismo modo que los datos futuros. Un sistema contable que reúna datos históricos que son inconsistentes con los costos y outputs estimados no facilita una base adecuada para el control. Respecto a la contabilidad de gestión, la mayor parte de los gastos deben medirse de acuerdo con los mismos principios que gobiernan la contabilidad financiera, pero con un mayor grado de detalle. Los gastos se agrupan por concepto del programa y por centros de responsabilidad. En la información sobre centros de responsabilidad, puede ser deseable medir solamente los costos directos y omitir los costos distribuidos o identificar los gastos controlables por separado de los no controlables. Sin embargo, los centros de responsabilidad son calificados como centros de beneficios, es

decir, sus directivos son responsables de los gastos y los ingresos. El término centro de beneficio no supone que el directivo tenga que obtener necesariamente un beneficio, más bien, el objetivo consiste en alcanzar un nivel de cobertura de los ingresos respecto a los gastos.

Fases del Control de Gestión

Resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación del Sistema de Control de Gestión de una organización, se deben destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:

Calidad y confiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa.

Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura.

Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos, etc.

Según Jordán (1997), el Control de Gestión pasa por distintas fases en su aplicación, en dependencia de las características de cada organización y los objetivos propuestos por éstas.

Fase 0: Situación inicial.

Contabilidad General, producida anualmente con orientación fiscal. Retrasos de seis meses desde el cierre del ejercicio. Documentos de gestión puntuales. No existe la contabilidad de gestión.

Pedidos clientes.

Cifras de ventas.

Tesorería a corto plazo.

Sistemas de evaluación estáticos e informales de los resultados.

Fase 1: Acciones simultaneadas.

Se mejora en algo lo existente. Contabilidad operativa.

Creación de un cuadro de mando mínimo basado en indicadores financieros y de la organización (periodicidad: un mes).

Puesta en marcha de una Contabilidad más orientada a la gestión.

Obtención mensual de resultados (semestral, trimestral y por último mensual). Ésta a puesta en

marcha supone la de una organización administrativa de cierto nivel.

Fase 2: Acciones simultaneadas.

Creación y puesta en marcha de una Contabilidad Analítica, lo que supone la identificación y formalización de Centros de Responsabilidad a la vez que la consideración de los Factores Críticos del Éxito del negocio.

Enriquecimiento del Cuadro de Mando:

Se dispone de datos contables de mayor calidad.

Resultados analíticos.

Indicadores NO financieros de los Centros de Responsabilidad.

Paso del seguimiento estático al dinámico.

Fase 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo.

Presupuestos anuales por meses.

Estados Financieros anuales previsionales.

Integración en el Cuadro de Mandos de los presupuestos y análisis de desviaciones.

Utilización del Cuadro de Mando como detector de desviaciones. Sistema de presupuestos más desagregados.

Fase 4: Acciones simultaneadas.

Elaboración de un plan estratégico "deslizante", esencialmente financiero, por centros de responsabilidad.

Integración del presupuesto a un año en el plan estratégico, como primer año del plan.

Asociación del corto y mediano plazo en un horizonte más amplio.

Fase 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años.

El plan operativo se alarga: menos de tres años y mayor de uno. Existen planes de acción con su traducción a términos financieros.

Fase 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes:

Plan estratégico mayor de 5 años.

Plan operativo mayor de 1 año y menor de 3.

Presupuesto: 1 año.

Seguimiento de resultados presupuestario como proceso de aprendizaje. Integración del seguimiento de resultados al proceso provisional. Cierta flexibilidad en las fechas de elaboración de planes.

Fase 7: Integración formal.

Integración formal de los resultados presentes en la definición de los planes de acción a mediano y largo plazo (desaparición eventual de la noción de presupuesto anual). Consolidación de los Centros de Responsabilidad tanto en el aspecto de resultados (contables o no) como en el de previsiones a corto plazo.

Fase 8: Delegación de responsabilidades de gestión.

Una organización con determinado grado de centralización, de producción única, y estable en cuanto a su cuota de mercado, de pequeño tamaño y con criterios de supervivencia, no tendrá las mismas necesidades de control que una muy descentralizada, de mediano o gran tamaño, con una amplia variedad en su producción y muchos competidores, gran diversidad en su estructura, un entorno turbulento, y con criterios de maximizar beneficios.

Esta clasificación posee una notable importancia metodológica, ya que permite organizar el trabajo analítico a la hora de diagnosticar cual es la situación actual del sistema de control de gestión en las organizaciones y establecer cuáles serán las principales acciones que de forma inmediata podrán poner a las mismas en posibilidades de avanzar a estadios superiores en la ejecución de la función de control con mayores niveles de eficiencia y eficacia

Indicadores de Gestión

Es importante acotar que los indicadores no son el objeto, apenas son un instrumento para evaluar y medir una actividad a través de su comparación con estándares predeterminados internos y externos. De acuerdo a lo planteado Serna (2001) define a los indicadores de gestión como “el conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir y monitorear” (p. 7). Bajo esta perspectiva, Beltrán (2000) define los indicadores de gestión como “Una serie de variables claves o vitales para las cuales se han establecido previamente unos valores deseados” (p. 4). En opinión de estos autores los indicadores de gestión no son más que variables vitales que sirven de punto de control para verificar si se está cumpliendo con las actividades planeadas.

Ventajas que ofrecen los Indicadores de Gestión

La ventaja fundamental que se deriva del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de su recurso humano. Sin embargo, Beltrán (2000) señala las siguientes:

Motiva los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga su proceso sea líder.

Estimula el trabajo en equipo.

Contribuye al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.

Genera un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

Impulsa la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.

Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.

Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.

Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2002) señalan que el cuadro de mando integral (CMI) es:

Es una herramienta que traduce la estrategia y la visión de una organización en un conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, este permite a las empresas seguirles la pista a los resultados financieros, al mismo tiempo que observar los procesos en la formación de actitudes y la adquisición de bienes intangibles que necesitan para su crecimiento futuro. (p. 14).

Es por esto, que las empresas innovadoras, están utilizando el CMI como un sistema de control de gestión y se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones en este mundo globalizado y competitivo ya que complementa los indicadores financieros de actuación pasado con los indicadores de actuación futuro

Características del Cuadro Integral de Mando

Según Muñiz (2003), hay dos características principales del Cuadro de mando integral:

Características relacionadas con el mercado y la competencia: Según las cuales se debe maximizar el valor de los clientes, optimizar la calidad de los productos y procesos, evaluar y cuantificar el efecto de los activos intangibles, potenciar los factores que crean valor y controlar el tiempo de los procesos de trabajo.

Características relacionadas con la existencia de nuevos sistemas para gestionar la empresa: Esto implica involucrar a los clientes y proveedores en el sistema de trabajo, maximizar el valor el valor de los accionistas, conseguir la máxima flexibilidad y rapidez en los procesos y operaciones, realizar una mejora continua de la organización en su conjunto.

El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

Kaplan y Norton (2002) sostienen, que “el CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo y señalan que las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo”. (p 23). Señalan además que se está usando para:

Clarificar la estrategia y lograr el consenso.

Comunicar la estrategia a toda la organización.

Alinear los objetivos personales con la estrategia.

Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de largo plazo.

Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.

Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.

Obtener feedback para la estrategia y así poder mejorarla

Estructura del Cuadro de Mando Integral

Pueden distinguirse cuatro perspectivas que bien definen Kaplan y Norton (2000) como: Financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Estas cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las subjetivas, más suaves.

Perspectiva Financiera

Según Cáceres (2003), esta medida indica si la estrategia de una empresa y su puesta en marcha está contribuyendo al mínimo aceptable y tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Debido, a que está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimientos, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Es por esto, que se requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento y valor al accionista. Por ejemplo: los rendimientos del capital empleado. Algunos indicadores típicos son: Valor Económico Agregado (EVA); Retorno Sobre Capital Empleado (ROCE); Margen de Operación; Ingresos, Rotación de Activos, entre otros.

Ninguna de las cuatro perspectivas en las cuales se dimensiona el CMI predomina sobre las otras, sin embargo, los objetivos financieros deben servir de base para definir los objetivos e indicadores de las demás perspectivas, puesto que cada uno de ellos forma parte de las distintas relaciones de causa-efecto que finalmente deben conducir a mejorar u optimizar la actuación financiera. Siguiendo el mismo criterio de los creadores del Cuadro de Mando Integral, Muñiz (2003), presenta una propuesta muy clara de los aspectos a controlar mediante la perspectiva financiera, los objetivos a fijar y las medidas para evaluar la consecución de los mismos. A continuación, se presenta el contenido de la perspectiva financiera en la siguiente figura 1.

Figura 1. Contenido de la Perspectiva Financiera

Aspectos a controlar	Medidas
Crecimientos de ingresos y cartera de clientes	Aumentos: por ventas, nuevos clientes, nuevos productos o servicios actuales y nuevos mercados Aumentos de rentabilidad por: clientes, productos y mercados
Reducción de costos y mejora de la productividad	Reducción de costos operativos y de estructura Ventas por: empleado, vendedor y maquinarias
Utilización e inversión en activos	Utilización de maquinaria y activo Rotación de stocks Días medio de cobros y de pagos Rentabilidad de las ventas y del capital
Valor para los accionistas	Obtención de dividendos a pagar
Gestión de riesgos	Valoración de riesgos de la empresa

Fuente: Muñiz (2003)

La Perspectiva Cliente

De acuerdo a Cáceres (2003), permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior, es decir, que responde a las expectativas del cliente. Adicionalmente, el logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva va a depender en gran medida la generación de ingresos, y por ende la generación de valor ya reflejada en la perspectiva Financiera, en donde, la satisfacción de cliente estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee y a su vez, esta propuesta de valor cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por: Precios, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. En la figura 2 se muestran el contenido de la perspectiva clientes

Figura 2. Contenido de la Perspectiva Clientes

Aspectos a controlar	Medidas
Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas dado en términos de: número de clientes, dinero gastado, volumen de unidades vendidas por unidad de negocio
Incremento de clientes	Mide en términos absolutos y relativos: La tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios

Retención de clientes	Sigue la pista en términos absolutos o relativos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes
Satisfacción de clientes	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener el cliente.

Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Perspectivas del Proceso Interno

Según Cáceres (2003), identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas del cliente. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes; esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, permite establecer como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, que se desarrolle la cadena de valor o modelo de negocio asociado a la organización o empresa; luego se establecen los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas y estos serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permiten asegurar la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Además, la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismo, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto al mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar los costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos; los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización, pero sin embargo, para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter

genérico asociados a los procesos: Tiempo de ciclo proceso (cycle time); Costo Unitario por Actividad; Niveles de Producción; Costos de Falla y Costos de Retrabajo, Desperdicio, entre otros. Como complemento de la propuesta de Kaplan y Norton, Muñoz (2003) resume los contenidos de la perspectiva de procesos internos, como se muestra en la siguiente figura 3.

Figura 3. Contenido de la Perspectiva de Procesos Internos

Aspectos a controlar	Medidas
Innovación	Medir las ventas procedentes de nuevos productos y servicios. Medir el ritmo de desarrollar o introducir nuevos servicios Medir los costos de introducir nuevos productos respecto al beneficio a obtener Medir las ventas perdidas por el retraso de nuevos productos
Operaciones: tiempo, procesos, calidad y costos	Medir los tiempos de realización de la producción de productos o servicios Medir los efectos de los defectos, rendimientos, mermas, repeticiones, etc.
Servicio de postventa: tiempos, calidad y costos	Medir los efectos para el servicio de postventa: calidad del servicio, costos del servicio, etc.

Fuente: Muñoz (2003)

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Según Cáceres (2003), se refiere a los objetivo de indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar; estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Debido a la tendencia actual, la consideración del personal como activos importantes en el desempeño del negocio, merecen atención relevante; es por ello, que la consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no

solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. En concordancia con Kaplan y Norton sobre los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en la figura 4 se presentan los aspectos, que de acuerdo a Muñiz (2003), se deben controlar mediante esta perspectiva, así como los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos.

Figura 4. Contenido de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Aspectos a controlar	Medidas
Capacidad del personal: satisfacción, retención y productividad	Utilizar medidas para evaluar la satisfacción del personal, el efecto de retener a los empleados clave y la productividad de los empleados.
Calificación de los trabajadores	Medir el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo y medir la evolución de la calificación de los trabajadores
Capacidades de los sistemas de información	Utilizar medidas para evaluar los sistemas de información
Motivación y alineamiento	Medir el número de sugerencias y la calidad de las mismas, así como su realización Medir la eficacia del trabajo en equipo

Fuente: Muñiz (2003)

Fases del Cuadro de Mando Integral

Una vez que la empresa adapta los requerimientos anteriormente mencionados, según Kaplan y Norton (ob.cit.), se procede a trabajar con el modelo de las cuatro fases, la cual su contenido va a depender del tipo y tamaño de la organización:

Fase 1: Orientación al Negocio: Empresa, Negocio, Fórmula de éxito: aquí se determinan las características de la empresa, es decir, el concepto estratégico e incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación, estrategia, cadena de valor, plan del proyecto, tamaño, análisis del plan estratégico, las decisiones de cada nivel de la organización, tipos de gerencias, entre otros.

Fase 2: Arquitectura de Indicadores: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: incluye divulgación, agenda, preliminares, indicadores estratégicos, vectores estratégicos, metas por

indicador, iniciativas estratégicas, indicadores para la alta gerencia, y los mismos se deben encadenar de forma vertical de acuerdo a los procesos de la organización e involucrarlos con todo el elemento. También, se debe precisar las fórmulas de cálculos con la que se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, entre otros, y finalmente se hace la comparación con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, la comparación con otras empresas (opcional), y la información resultante se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

Fase 3: Informática: Vectores, Metas e Iniciativas: incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Capacitación, Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda general con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa. Debido, a que el diseño, construcción y uso del CMI es un proceso educativo, hace necesario que la persona encargada de la parte comunicacional transfiera dichos datos a todos los niveles de la organización.

Implementación del Cuadro de Mando Integral

Boston, (2006), Una vez que has decidido poner en práctica esta metodología en una organización, es importante que antes de iniciar el proceso conozcas los pasos que son necesarios para llevar a cabo con éxito la implementación. Por ello, los pasos a seguir para la implementación de BSC son:

Realizar la definición estratégica: Este paso es fundamental ya que sienta las bases sobre las cuales se soporta la estrategia de la compañía, así como su esencia. Durante este proceso se deberán definir:

Misión: Este estatuto es el que comunica la razón de existir de la empresa, el propósito para el que fue creada.

Visión: Es una declaración que señala hacia dónde se dirige una empresa, un vistazo al futuro de cómo se ve en 10, 15 ó 20 años.

Valores: Son pilares muy importantes en una empresa, constituyen la filosofía y forma de trabajar así con la manera en que se conduce la gente que labora en ella, y los comportamientos que se promueven tanto de manera interna como hacia afuera de la organización.

Estrategia: Es el plan que determina los objetivos a largo plazo, así como las acciones y recursos requeridos para lograrlos. La estrategia debe de contestar la pregunta cómo se va lograr concretar la misión, visión y valores. Se recomiendan tres estrategias por medio de las cuales puedes lograr el crecimiento de tu empresa son:

Liderazgo en costos: Esta estrategia se enfoca en ofrecer el precio más bajo del mercado a través de la reducción de tus costos.

Diferenciación: Consiste en ofrecer productos o servicios que el mercado perciba como únicos y con atributos que los hacen distinguirse con respecto a la competencia.

Enfoque: Al concentrarse en un segmento específico del mercado y lograr la especialización en cuanto a necesidades o preferencias de este grupo se logra mayor eficiencia.

Establecer objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo: Después de haber realizado tu definición estratégica, el siguiente paso es establecer los objetivos de tu empresa a corto, mediano y largo plazo buscando que sea un plan con visión a futuro, es muy importante que estos objetivos sean congruentes con tu misión, visión, valores y estrategia. Una vez que hayas definido los objetivos es recomendable que los categorices para tener un balance adecuado, de acuerdo a la metodología de CMI deberás ubicarlos en alguna de las siguientes categorías o perspectivas:

Financieros / numéricos: En este rubro se consideran los objetivos relacionado a los indicadores financieros, por ejemplo, incrementar ventas, mejorar rentabilidad e incrementar el flujo libre de efectivo.

Enfocados en el cliente: Este apartado es un reflejo del mercado en el cual participa tu empresa. Algunos ejemplos de objetivos pertenecientes a este son el mejorar la satisfacción del cliente, cumplir con expectativas, mejorar tiempos de entrega, aumentar porcentaje de clientes existentes que recompran, entre otros.

Procesos: Define las actividades y procedimientos clave que se llevan a cabo en las operaciones del negocio y que influyen en la eficiencia de la empresa como son: mejorar o mantener niveles de calidad, mejorar eficiencias en procesos, aumento de productividad, etc.

Desarrollo y aprendizaje: En esta categoría se identifica la infraestructura necesaria para generar valor a largo plazo, generalmente se enfoca en tres áreas principales: equipo de trabajo, sistemas y clima laboral. Objetivos como desarrollar a tu capital humano, innovación de nuevos productos o servicios y nuevos modelos de negocio son algunos ejemplos que se pueden mencionar. Ya que tus objetivos están correctamente categorizados, debes priorizarlos para poder hacer una eliminación y quedarte únicamente con los más importantes o significativos para tu empresa, y entonces poder comenzar a administrarlos correctamente.

Generar formato de CMI para la Dirección General. Teniendo los objetivos categorizados y priorizados, es momento de generar el formato el cual se forma de varias columnas con conceptos importantes, te los presento a modo de ejemplo para que puedas visualizarlos de mejor manera.

Objetivo definido: Incrementar el nivel de ventas de la compañía.

Métrica: Ventas en dinero del periodo en curso comparado contra las ventas del mismo periodo del año anterior.

Meta a lograr: Aumentar un 20% con respecto al año anterior.

Peso del objetivo: 25% del total (esto dependerá de los objetivos de cada puesto, al final deben sumar el 100%).

Resultado del periodo: Este es el cálculo de la métrica al día de evaluar el logro del objetivo.

Indicador visual del Resultados: Normalmente se utilizan los colores verde, amarillo y rojo para indicar el grado de cumplimiento del objetivo. Algunos formatos utilizan % de cumplimiento.

Plan de acción/Iniciativas Estratégicas: Visitar 20 prospectos al mes por vendedor (las actividades o proyectos a realizar para alcanzar el objetivo).

Asignar los objetivos al siguiente nivel jerárquico: El siguiente paso para la implementación del CMI consiste en que el director asigne a cada uno de sus gerentes los objetivos que les corresponden según su área de operación, por ejemplo, al gerente comercial se le asignan los objetivos pertenecientes al área de ventas. Al momento de realizar el trabajo se puede redefinir las metas y los pesos por objetivo según las responsabilidades de cada puesto de trabajo. El proceso continúa de manera jerárquica, los gerentes divulgan los objetivos a sus subordinados y así sucesivamente hasta llegar a todo el equipo de trabajo, al realizar este procedimiento estás desarrollando una alineación de los objetivos estratégicos de

la empresa con tu capital humano. Cada uno de los integrantes de tu plantilla laboral debe tener su propio formato de Balanced Scorecard con sus objetivos, metas, métricas, pesos y planes de acción definidos.

Contar con fuentes de información confiables para la obtención de los datos: Cuando ya tienes tus formatos listos para ingresar la información, una consideración muy importante es que te asegures de contar con las fuentes de información más fidedignas y confiables de las cuales obtendrás los datos de los resultados de cada una de las métricas para llevar a cabo las revisiones periódicas del Balanced Scorecard. Las fuentes de información que utilices para obtener los datos relevantes deberán tener 3 características esenciales: Ser confiable, tener la información accesible y con facilidad de obtención y estar actualizadas o en línea.

Hacer las revisiones de CMI o de desempeño de tus objetivos: Ahora la empresa ya cuenta con la práctica del BSC, el siguiente paso es programar las revisiones del cumplimiento de los objetivos, para esto es primordial establecer la periodicidad con la cual se llevarán a cabo. Esto dependerá del tipo de negocio, ya que hay ciertas industrias que requieren un seguimiento muy puntual o semanal, en cambio hay otros que pueden ser trimestrales, la práctica más común es que las revisiones se realicen de manera mensual para un mejor control.

Para calificar el avance en la consecución de los objetivos, poder identificar los que están más atrasados y poder tomar decisiones respecto a planes de acción, se puede asignar según los parámetros un identificador visual basado en el nivel de cumplimiento al momento de la revisión, una práctica común es la siguiente: Verde (85-100); Amarillo (70-84) y Rojo (0-69). El objetivo principal de las evaluaciones de desempeño es tener una retroalimentación del jefe directo con el colaborador que está siendo evaluado, ésta debe ser constructiva, positiva y totalmente objetiva en los comentarios que se brindan, así mismo debe concluir con un plan de acción y compromisos que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos trazados.

Ciclo de mejora de tu sistema de CMI: Cuando se implementa en tu empresa la metodología del Balanced Scorecard debe llegar a ser más que un método de medición, es decir que forme parte de la filosofía de la organización, es por esto que una pieza esencial es la mejora continua. Después de seis meses o un año de haber comenzado a utilizar la metodología, es importante que vuelvas a evaluar la misión, visión, valores, estrategia y objetivos, esto con el fin de identificar si el camino trazado es el correcto, si las metas fueron realistas o no y si es necesario realizar ajustes conforme se van teniendo las evaluaciones y las retroalimentaciones.

La práctica de los 7 pasos lleva a construir una cultura organizacional orientada a objetivos, incorporando un círculo virtuoso a través del cual llevarás a tu empresa a concretar sus objetivos estratégicos.

Definición de Términos Básicos

Análisis Estratégico: Esta parte representa el sistema de vigilancia, diagnóstico externo, evaluación de los efectos y fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos), y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos), que definen las competencias o ventajas esenciales de las que dispone la organización.

CMI: Cuadro de Mando Integral.

Control: Es una función de administración que se desarrolla para asegurar que los hechos concuerden con los planes.

Dirección Estratégica: Puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

Estrategia: Es el patrón de enfoque s de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y principalmente lograr los objetivos de la organización; y pasa hacer una parte planeada que reduce las circunstancias cambiantes.

Gestión: También conocida como Gerencia, Dirección o Administración de proyectos es la disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar recursos y personas para cumplir con los objetivos, entregables y criterios de éxito de los proyectos. Un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas para lograr un fin específico, con un comienzo y fin claros, sujeto a tres "restricciones" principales: tiempo, Presupuesto y alcance.

Indicadores: Son elementos que permite en un punto de referencia para evaluar el entorno y así mantenerlo, corregirlos y reprogramarlo.

Inspección: Examinar atentamente una cosa. Actividades tales como medir, inspeccionar,

examinar, ensayar o controlar con un patrón una o más características de una identidad.

Métodos: Término utilizado para asignar la técnica empleada para realizar una operación.

Modelo de Gestión: Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Planificación: Proceso intelectualmente exigente que requiere decisiones basadas en propósitos, conocimientos y estimaciones racionalmente elaboradas.

Productividad: Es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos

Proyecto: Un proyecto es el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada.

Retrasos: Se refiere a la pérdida de tiempo en relación a una actividad, acción o trabajo.

Sistema de Variables

La operacionalización de las variables es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores. Este cuadro tiene como finalidad realizar un resumen de la metodología utilizada por la investigadora para alcanzar los objetivos planeados. Los pasos descritos anteriormente orientarán el curso de la investigación. En atención a ello, a continuación se detalla la estrategia diseñada para cada objetivo específico. (Ver Cuadro 1)

Cuadro 1. Operacionales de Variables

Objetivo General: Proponer un modelo de control de gestión pública fundamentado en el cuadro de mando integral para la gerencia corporativa de finanzas de Pequiven.				Técnica: Observación Directa	
				Instrumento: Lista de Cotejo	
				Fuente: Gerencia Financiera de PEQUIVEN	
Objetivos Específicos	Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la situación actual de control de gestión en la Gerencia corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN)	Situación actual de Control de Gestión	Es un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Uso Eficiente de los Recursos	Normas y procedimientos	1
				Objetivos organizacionales	2
				Asignación de recursos	3
				Eficiencia en las operaciones	4
				Planificación estratégica	5

Fuente: Elaboración propia (2017)

Objetivo General: Establecer un modelo de control de gestión pública fundamentado el cuadro de mando integral para la gerencia de finanzas de Pequiven				Técnica: Encuesta	
				Instrumento: cuestionario	
				Fuente: Gerencia Financiera de PEQUIVEN	
Objetivos Específicos	Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Analizar los principales modelos de gestión por indicadores aplicables a Petroquímica de Venezuela	Principales modelos de gestión por indicadores. Petroquímica de Venezuela	Instrumento para evaluar y medir una actividad a través de su comparación con estándares predeterminados internos y externos. Es el conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir y monitorear. Es decir, son más que variables vitales que sirven de punto de control para verificar si se está cumpliendo con las actividades planeadas	Instrumentos de control, comparación y monitoreo	Efectividad en los procesos	1
				Indicadores financieros	2
				Control y monitoreo	3
				Desempeño	4
				Cumplimiento de metas	5
				Alineación estratégica	6

Fuente: Elaboración propia (2017)

Objetivo General: Establecer un modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para la gerencia corporativa de finanzas de Pequiven				Técnica: Encuesta	
				Instrumento: Cuestionario	
				Fuente: Gerencia Financiera de PEQUIVEN	
Objetivos Específicos	Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Identificar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A.	Los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión.	Es una herramienta que traduce la estrategia y la visión de una organización en un conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, este permite a las empresas seguirles la pista a los resultados financieros, al mismo tiempo que observar los procesos en la formación de actitudes y la adquisición de bienes intangibles que necesitan para su crecimiento futuro	Planificación estratégica	Misión y Visión Estrategias Comunicación Factores de éxitos Trabajo en equipo Objetivos Estratégicos	8 9 10 11 12 13
			Perspectivas	Financiera De clientes Proceso Interno Aprendizaje y Crecimiento Modelo de control	14 15 16 17 18

Fuente: Elaboración propia (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio para alcanzar el objetivo propuesto en la investigación. Arias, F. (2006) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado.” (p. 45).

Tipo de Investigación

La investigación está enmarcada en Proyecto Factible debido que la solución se realizará a través de un método científico que permitirá solucionar una problemática de forma efectiva, orientado al diseño de un modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para la gerencia corporativa de finanzas de Pequiven. Cabe mencionar, lo que indica Arias, F. (2006), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. (p.134).

De lo antes planteado, para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que se realiza un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos, así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar a delante la ejecución.

Diseño de la Investigación

Por su parte, el diseño de la investigación consiste, según Arias, F. (2006), en “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y no experimental” (p. 26). Basado en la referencia anterior, el presente proyecto factible está sustentado en un diseño de campo, que según UPEL (2015), es:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.11).

En este sentido, los datos de interés para el estudio fueron recogidos en forma directa de la realidad donde ocurre el fenómeno, puesto que su principal interés es estudiar la problemática detectada en la gerencia corporativa de finanzas de Pequiven, a través de las fuentes de información primaria, empleando entrevistas y observaciones con los actores directos del problema.

Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su estudio. Por lo tanto, se observarán, y se analizarán los modelos de gestión aplicables en la empresa para luego determinar los factores críticos e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A, pudiendo el investigador mantener relación estrecha con el fenómeno o problema objeto de estudio, directamente en el sitio donde se produce, recolectando la información sin que sea necesario manipular los datos.

De igual forma, este trabajo de investigación tendrá apoyo de la investigación descriptiva, ya que el mismo se sustenta en un diagnóstico de la problemática objeto de estudio. Según Tamayo y Tamayo, M. (2003). La descriptiva es como aquel que: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. (p. 35).

Al respecto, se adoptó el tipo de investigación descriptiva, ya que la información obtenida se analiza describiendo sus procedimientos, tal y como se da en el medio en el que se desarrolla y se obtendrá información de gran importancia que servirá para describir la situación actual de control de gestión en la Gerencia Corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).

Población y Muestra

Población

La población se considera como un conjunto de elementos que presenta una característica o condición común que es objeto de estudio. Es así como Arias, F. (2006) define la población “como un conjunto finito e infinito de elementos con características comunes para los cuales sean extensivas la conclusión de la investigación, esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p 81). En tal sentido, la población en dicha investigación estuvo constituida por la totalidad de las áreas que componen la empresa Petroquímica de Venezuela S.A, los cuales se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2. Distribución de la población

Descripción de las Áreas	Cantidad
Gerencia de Producción	01
Gerencia de Procesamiento	01
Gerencia Nacional de Transporte y Distribución	01
Gerencia de Comercialización	01
Gerencia Gestión Técnicos a Terceros	01
Gerencia de Mantenimiento	01
Gerencia de Finanzas	01
Gerencia de Control Operacional	01
Gerencia de Planificación y Control	01
Gerencia de Seguridad Industrial	01
Total	10

Fuente: Tomado de la data Empresa

Muestra

La muestra se escogió usando el tipo de muestreo intencionado no probabilístico, ya que la misma responde a las necesidades del estudio. Al respecto, Jiménez, (2008), establece que: “La muestra intencionada es cuando el investigador selecciona los elementos que a su juicio considera representativos, para lo cual se requiere un conocimiento previo de la población que se investiga”. (p. 49). Atendiendo a este concepto, la muestra seleccionada fue la Gerencia de

Finanzas, conformada por cuarenta (40) empleados que laboran directamente en la misma, en donde se detectó la falta de monitorias a través de indicadores que puedan determinar el desempeño y avance de las gestiones ejecutadas en sus distintas áreas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, se consideran como aquellos instrumentos que permiten al investigador obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo. Para recopilar los datos que se van utilizar en la presente investigación será necesario aplicar métodos los cuales van a ser manejados de acuerdo a la circunstancia que se presenten. Las técnicas empleadas en esta investigación serán:

Observación Directa

Sampieri, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2006), expresan que la observación consiste en: “el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiesta” (p.20). La observación directa permitirá a la investigadora diagnosticar la situación actual de control de gestión pública en la gerencia corporativa de finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).

En esta técnica se emplea como instrumento una lista de cotejo, en el cual se establecen una serie de preguntas para describir la situación actual de control de gestión en la Gerencia de Finanzas del Complejo Morón de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN). Arias, F. (2006), la define de la siguiente manera: “La lista de cotejo o de chequeo, también llamada lista de control o lista de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. (p 70).

Encuesta

En la presente investigación se utiliza la encuesta, que según Méndez (2008), lo define como una herramienta que:

Permite al conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos de información; la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicaciones a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimientos. (p.159).

Para el desarrollo de esta técnica se aplica como instrumentos el cuestionario, con la finalidad de identificar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A. Méndez (2008), señalado indica que el cuestionario “es un instrumento utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la indagación”. (p.145).

En esta investigación, el cuestionario será aplicado a los sujetos de estudio, los cuales lo conforman los cuarenta (40) trabajadores que laboran en la gerencia de finanzas de PEQUIVEN, a través de una serie de preguntas, las cuales permitirán analizar los principales modelos de gestión por indicadores aplicables a Petroquímica de Venezuela, así como determinar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión.

En este contexto, la información recabada fue codificada, tabulada y estructurada en tablas de frecuencias y porcentaje de acuerdo a cada pregunta. Méndez (2008) indica que “la tabulación implica el ordenamiento de la información que al ser procesada y cuantificada por ítem y agrupada por variables permite la presentación de tablas” (p. 206).

Revisión Documental

Arias, F. (2006) expresa que la revisión documental “es aquella que se basa en la obtención de materiales impresos y otros tipos de documentos” (p. 47). También se incluirán el desarrollo y organización de los aspectos teóricos, mediante la consulta de leyes, reglamentos y diversas fuentes de información bibliográfica.

Para la aplicación de la revisión documental se utilizará el análisis de contenido, aplicando la metodología clásica propuesta por Sanz (2004), que “consiste en realizar lecturas seriadas del texto a fin de identificar su estructura, construyendo un esquema con los principales contenidos”. (p.47).

Validez del Instrumento

La validez del instrumento no es más que la medición de las variables que el instrumento desea medir, o lo que es igual, lo que realmente se conseguirá con su aplicación sobre la muestra seleccionada. Hernández (2006), señala: “Que es el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Por tal motivo, la validez es una técnica de la cual puede tenerse diferentes puntos de vistas”. (p 243). Para efectos de esta investigación, es necesario aplicar al cuestionario una guía de validación de ítems, por un experto en metodología y dos en contenido, quienes evaluarán cada pregunta atendiendo a los criterios de congruencia, tendencia y claridad

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad es una cualidad esencial que debe estar presente en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. Por su parte, Sabino (2006), comenta que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. (p 144). Una vez que se obtenga el juicio de validación se procederá a determinar la confiabilidad del cuestionario.

Para estimar la confiabilidad del instrumento se utilizará el cálculo del Coeficiente de confiabilidad Kurder Richardson. Esta técnica sólo es aplicable en aquellos casos en que las respuestas a cada ítem pueden calificarse como 1 ó 0 cada una (correcto - incorrecto, presente – ausente, a favor – en contra, etc.). La ventaja de la técnica Kuder – Richardson es que permite calcular la confiabilidad con una sola aplicación del instrumento y no requiere el diseño de pruebas paralela. La fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento con n ítems será:

$$KR_{20} = K \left(\frac{S_r^2}{S^2} - \frac{p^2}{n} \right)$$

Dónde:

KR20 = Coeficiente de confiabilidad Kurder Richardson

K = Número de ítems

p = Proporción respuestas correctas

q = Proporción respuestas incorrectas

S_T^2 = Varianza de los porcentajes de la prueba

Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

Tabla 1 Escala de Confiabilidad

ESCALA	CATEGORÍA
0 – 0,20	Muy Baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1	Muy Alta

Fuente: Kurder Richardson

Para facilitar el cálculo de la confiabilidad de la técnica de Kurder Richardson es conveniente construir la matriz de puntaje del instrumento ítem por ítem (Sustituyendo los resultados obtenidos de la matriz elaborada bajo el programa Microsoft Excel 2007). Se obtuvo un valor del coeficiente igual a 0,88. De acuerdo a la tabla anterior la confiabilidad se considera alta, por lo que los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento se pueden analizar e interpretar con toda objetividad, seguridad y confianza. (Ver anexo: matriz del coeficiente de alfa conbrach)

Procedimientos

El desarrollo de la investigación actual se llevará a cabo por etapas, la cual estará comprendida de la siguiente manera:

Diagnosticar la situación actual de control de gestión pública en la gerencia corporativa de finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).

Para el diagnóstico de la situación actual de control de gestión pública en la gerencia corporativa de finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN), se aplicó la técnica de observación directa en el lugar donde se ejecutan las actividades; de donde se tomaron los

datos para describir cómo se realizaban las acciones y en la lista de cotejo se detallaron todas las actividades que la conforman, desde la perspectiva: financiera, cliente, procesos y aprendizaje, con el establecimiento de criterios, los cuales permitieron evaluarlas.

Para finalizar se procedió a la ejecución de la revisión documental, en dicha técnica se realizó la lectura general de los registros de los niveles alcanzados desde los puntos de vista financieros y operacionales del área. Así como también, de información de interés para el estudio tales como: Misión, Visión, Valores Organizacionales, dando cumplimiento al primer paso del CMI, para la definición estratégica.

Identificar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A.

Para identificar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A., se aplicará la encuesta y su instrumento será el cuestionario que estará estructurada con 18 preguntas cerradas de tipo dicotómicas, aplicada a la muestra determinada que está conformado por (40) personas pertenecientes al personal de la gerencia corporativa de finanzas de la empresa objeto de estudio.

Diseñar un modelo de Control de Gestión pública fundamentado en el cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).

Para esta fase, se presenta el modelo de control de gestión pública a proponer fundamentado en el Cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN), y se enlazaron con los objetivos estratégicos definidos a corto, mediano y largo plazo, de tal manera que constituyeron una propuesta viable a ser aplicada con la finalidad de lograr mejoras significativas en las actividades relacionadas con el control de su gestión, de tal manera que permitirá la toma de decisiones de manera ágil posibilitando comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización.

Técnicas de análisis de datos

La técnica de análisis de datos representa la forma de cómo será procesada la información recolectada, esta se puede procesar de dos maneras cualitativa o cuantitativa, en esta ocasión se utilizará la forma cuantitativa, ya que, para el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, para así detallar porcentualmente las respuestas manifestadas por los encuestados. Según Sabino (2003) el análisis cuantitativo se define como: “una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas, con porcentajes ya calculados” (p.451). Esto permite sacar porcentajes y representar gráficamente los resultados de los datos obtenidos para tener la información ordenada con representaciones visuales que permitirá su posterior estudio.

UPEL (2010) expresa que, “el análisis cualitativo es una técnica que indaga para conseguir información de sujetos, contextos, variables o ambientes en profundidad, asumiendo una actitud absorta y previniendo a toda costa no involucrar sus afirmaciones o práctica” (p 56). Para poder entender los datos que se procesarán de una forma cuantitativa, se le tendrá que hacer un posterior análisis cualitativo para poder lograr razonar el porqué de los resultados arrojados por dicho estudio cuantitativo de cada una de las preguntas hechas en las encuestas. Esto permitirá tener una idea más clara de lo que se tendrá que hacer para lograr los objetivos propuestos. Entonces se puede concluir que, para las técnicas de análisis de datos, se manejará toda la información recabada será codificada, tabulada y estructurada a través de un instrumento tipo cuestionario de respuestas cerradas. Una vez comprobado que los instrumentos sean contestados en su totalidad, se procederá a tabular las respuestas, para realizar el análisis de los datos el cual se realizará ítem por ítem, utilizando la frecuencia absoluta con porcentaje. De la misma forma se expresó la interpretación de los resultados a través de cuadros y gráficos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

En este capítulo se muestran los resultados y el análisis de los resultados. Al respecto Balestrini (2003,) señala que el análisis de los datos se define “como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación” (p 35). Por consiguiente, se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados.

Primeramente, se procedió a describir la situación actual del control de gestión en la Gerencia Corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN), mediante la observación directa, utilizando como instrumento una lista de cotejo elaborada a partir del alcance del primer objetivo específico, la cual permitió compilar la información necesaria para determinar la situación de la empresa con respecto al control de gestión

Seguidamente se elaboró un cuestionario aplicado a la muestra seleccionada, para analizar los principales modelos de gestión por indicadores aplicables a Petroquímica de Venezuela. Así como determinar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A. Los resultados se presentan en forma de cuadros y diagramas circulares, a través de los cuales, los datos pueden ser apreciados en forma individual con el propósito de extraer conclusiones pertinentes que sustenten los lineamientos de la investigación.

A continuación se presentan el análisis e interpretación de los resultados de las diferentes técnicas aplicadas.

Diagnosticar la situación actual de control de gestión en la Gerencia Corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN)

Sobre la base de la observación directa efectuada durante una semana se visualizó la manera de cómo se lleva a cabo las actividades en la Gerencia Corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN), esto con el fin de diagnosticar la situación actual del área, donde se utilizó como instrumento la Lista de Cotejo que se muestra en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Lista De Cotejo

N°	Aspecto a observar	SI	NO
1	Los procedimientos y normas utilizados con respecto a los indicadores de gestión permiten medir el desempeño global de la gerencia de finanzas	X	
2	El control de gestión empleado en la gerencia financiera permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales		X
3	A la gerencia de finanzas se le asignan recursos para la ejecución y desarrollo de planes establecidos		X
4	La gestión financiera que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones		X
5	En la gerencia de finanzas se formulan planes estratégicos para la consecución de las metas planteadas		X
6	Gestión de los Presupuestos		X
7	Capacitación del Personal		X

Fuente: Ramones, L. (2017)

Análisis:

Los resultados obtenidos en la lista de cotejo, indican con respecto al ítem uno (1), que los procedimientos y normas utilizados con respecto a los indicadores de gestión permiten medir el desempeño global de la gerencia de finanzas, más, sin embargo, no se lleva la adecuada evaluación y control de la gestión del área de finanzas con vistas a lograr su mejoramiento

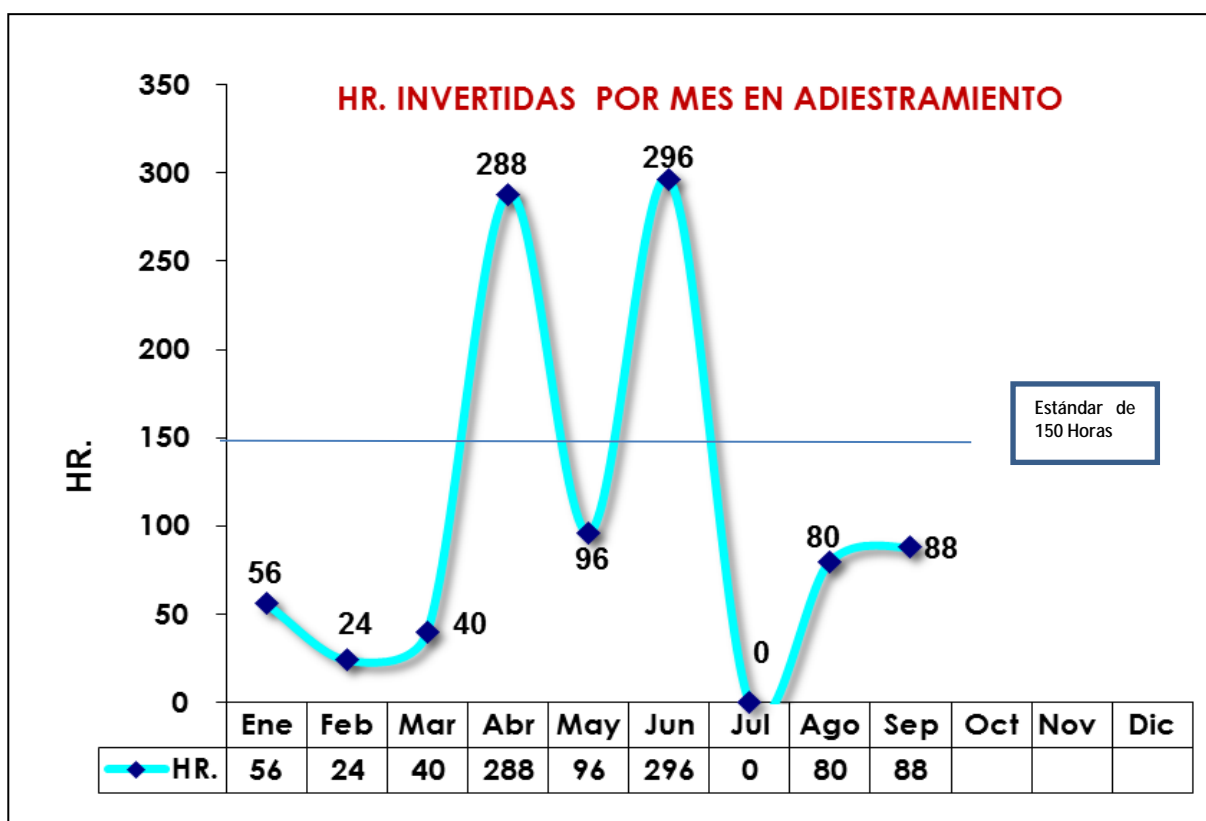
continuo, ya que en la práctica no se dispone de una amplia gama de indicadores. Lo anterior planteado, se afirma en el ítem dos (2), donde se observa que el control de gestión empleado en la gerencia financiera no permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales, esto es debido a que el mismo se evalúa mediante el examen de un número reducido de indicadores numéricos. Al respecto, el control de gestión ofrece una visión objetiva y clara de la situación actual de la entidad y permite hacer un estudio de las posibles optimizaciones, o cambios estratégicos en cualquiera de las diferentes áreas de gestión de una empresa.

Por otra parte, se observa de acuerdo al ítem tres (3) que a la gerencia de finanzas no se le asignan recursos para la ejecución y desarrollo de planes establecidos, lo que impide reflejar de una forma cuantitativa los objetivos fijados por la empresa a corto plazo. Esta situación acarrea improvisaciones en los presupuestos formulados, en los programas y proyectos, dado que no existe vinculación entre la misión, objetivos y metas establecidas por la gerencia, por lo que la gestión financiera que se lleva a cabo no permite la eficiencia en las operaciones, como se observa en el ítem cuatro (4).

De igual forma, se observa, de acuerdo al ítem cinco (5) en la gerencia de finanzas no se formulan planes estratégicos para la consecución de las metas planteadas, ya que los indicadores de gestión utilizados son básicos orientados a medir el desempeño solo en algunas áreas. Cabe resaltar, que la planificación estratégica sirve de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia.

Por otro lado, se tiene en el ítem seis (6) que la gestión de los presupuestos en la actualidad es superior a lo planificado, según data del primer semestre del 2017 donde lo planificado fue de Bs. 5.007.871 versus lo real de Bs. 8.801.824 razón, por lo que debe ser evaluado el cumplimiento de los niveles administrativo-operacional que se traduzcan en una toma de decisiones confiable, para evitar la poca coordinación entre los departamentos que conforman dicha superintendencia lo que genera fallas dentro de la misma.

Por último, el ítem siete (7) esta la falta de capacitación del personal, puesto que en la actualidad el tiempo de adiestramiento aplicado está por debajo de las establecidas por el Departamento de Recursos Humanos de 150 horas por mes para la Gerencia Corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN), tal cómo se evidencia en el Figura 1.



Fase II; Identificar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A.

Para identificar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A., se aplica la encuesta y su instrumento fue el cuestionario que está estructurada con 18 preguntas cerradas de tipo dicotómicas, con dos alternativas de respuesta de Si o No, aplicada a la muestra determinada que está conformado por (40) personas pertenecientes al personal de la gerencia corporativa de finanzas de la empresa objeto de estudio.

Cuestionario

Ítem 1. ¿Considera usted, que la gestión financiera que se llevan a cabo en la gerencia financiera permite la efectividad de los procesos?

Cuadro 4. Efectividad en los Procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	25%
NO	30	75%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

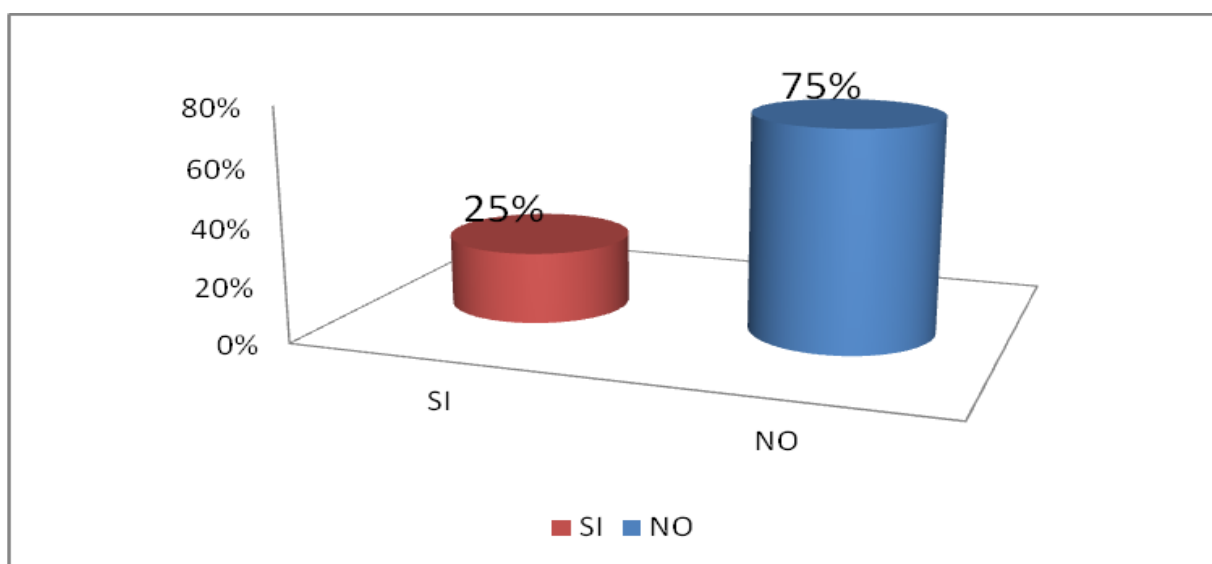


Gráfico 1: Efectividad en los Procesos

Fuente: Cuadro 4

Análisis:

Como se observa en el gráfico anterior, el 75% del personal encuestado, afirma que la gestión financiera que se lleva a cabo en la gerencia financiera no permite la efectividad de los procesos, debido a que el sistema de medición de desempeño actual no está alineado con los procesos de establecimiento de objetivos y revisión de desempeño. Por otro lado, el 25% opina lo contrario. Al respecto, una eficiente gestión financiera permite a la organización minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, así como decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

2) ¿Maneja usted algunos indicadores financieros para conocer y evaluar la gestión en el área?

Cuadro 5 Indicadores Financieros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	50%
NO	20	50%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

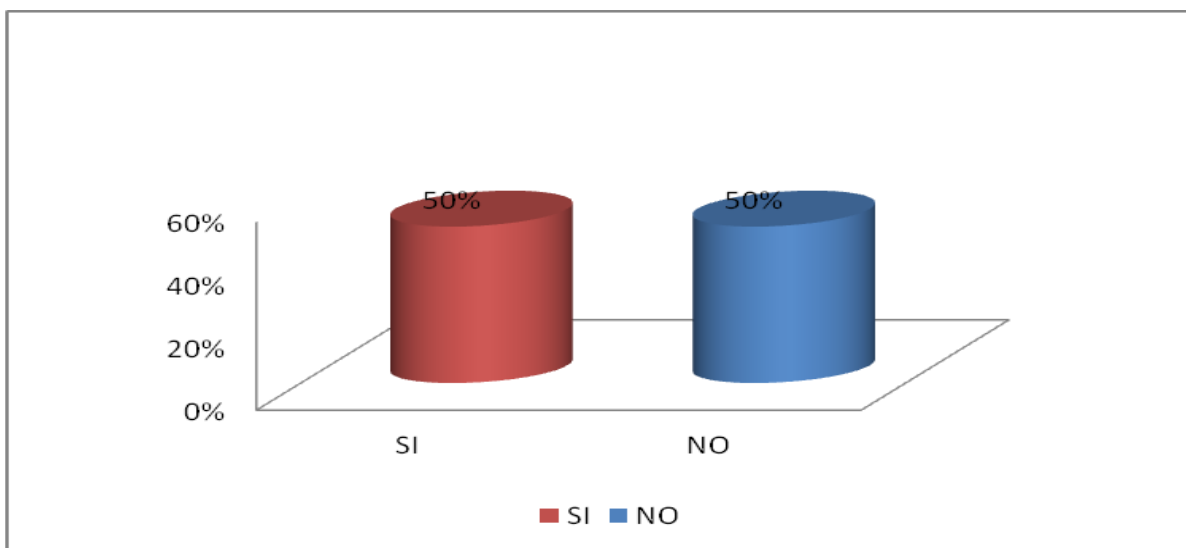


Gráfico 2: Indicadores Financieros

Fuente: Cuadro 5

Análisis:

Como se observa en el gráfico anterior, el 50% del personal encuestado considera que manejan algunos indicadores financieros para conocer y evaluar la gestión en el área, sin embargo, otro 50% afirman lo contrario. Como se observa, las opiniones están divididas, lo que evidencia que solo utilizan de un número reducido de indicadores numéricos para evaluar la gestión del área de finanzas, lo que no refleja el desempeño en la gerencia. Al respecto, la información que se genere a través de los indicadores debe ser consistente, de tal manera que permita monitorear los cambios en el desempeño a lo largo del tiempo, tomar ventaja de información nueva o mejorada, y reflejar las prioridades actuales.

3) ¿Considera usted, que la formulación de indicadores de gestión adecuados y su medición sistemática le permitirá a la empresa obtener resultados acordes a los objetivos planteados?

Cuadro 6 Resultados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	100%
NO	-	-
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

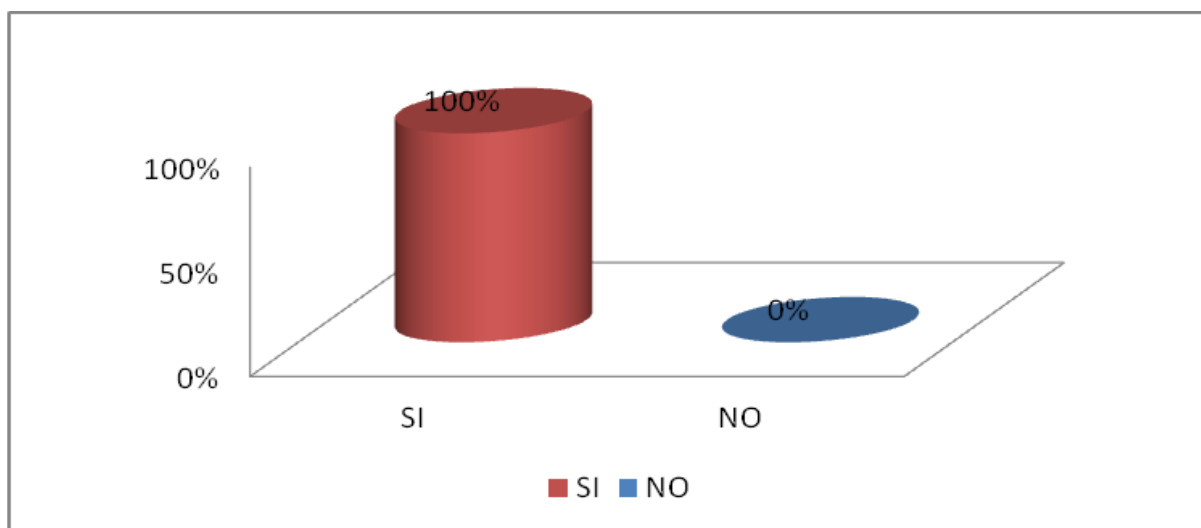


Gráfico 3: Resultados

Fuente: Cuadro 6

Análisis:

Los resultados arrojados en el gráfico anterior, reflejan que el 100% del personal encuestado consideran que la formulación de indicadores de gestión adecuados y su medición sistemática le permitirán a la empresa obtener resultados acordes a los objetivos planteados. Al respecto, la selección de indicadores tiene un impacto vital en la operación y dirección de la organización, y el conocimiento de los factores que influyen el comportamiento. Por lo tanto, deben focalizarse en las acciones y servicios provistos que son importantes para la organización. Por lo tanto, corresponde relacionar con las metas y objetivos estratégicos de la organización o de un área específica.

4) ¿Cree usted, que el control y monitoreo de los indicadores financieros utilizados en la gerencia de finanzas contribuyen al logro de la gestión interna?

Cuadro 7 Control y Monitoreo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	25%
NO	30	75%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

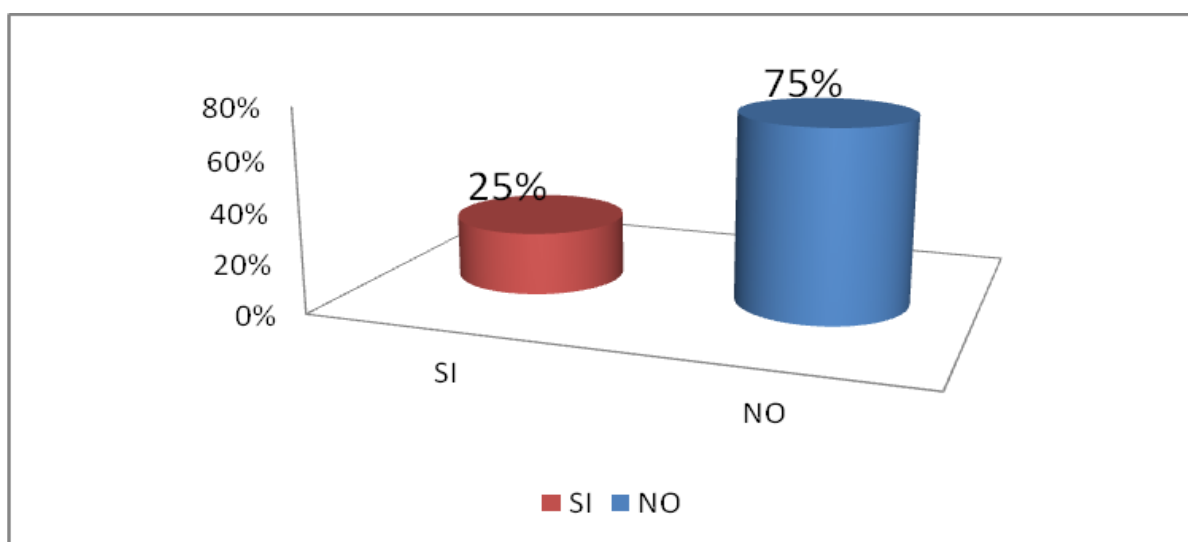


Gráfico 4: Control y Monitoreo

Fuente: Cuadro 7

Análisis:

Los resultados anteriores, indican que el 75% del personal encuestado cree que el control y monitoreo de los indicadores financieros utilizados en la gerencia de finanzas no contribuyen al logro de la gestión interna, debido a que adolecen de efectivos mecanismos de monitoreo, seguimiento y de detección de desviaciones al cumplimiento de objetivos y metas. Por otro lado, el 25% opina lo contrario. El sistema de medición de desempeño no sólo debe reportar indicadores de gestión, sino también incorporar un proceso de evaluación y revisión para determinar si se están midiendo las cosas correctas.

5) ¿Considera usted, que los indicadores utilizados en el área de finanzas son suficientes para medir el desempeño del área?

Cuadro 8 Desempeño en el Área

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	25%
NO	30	75%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

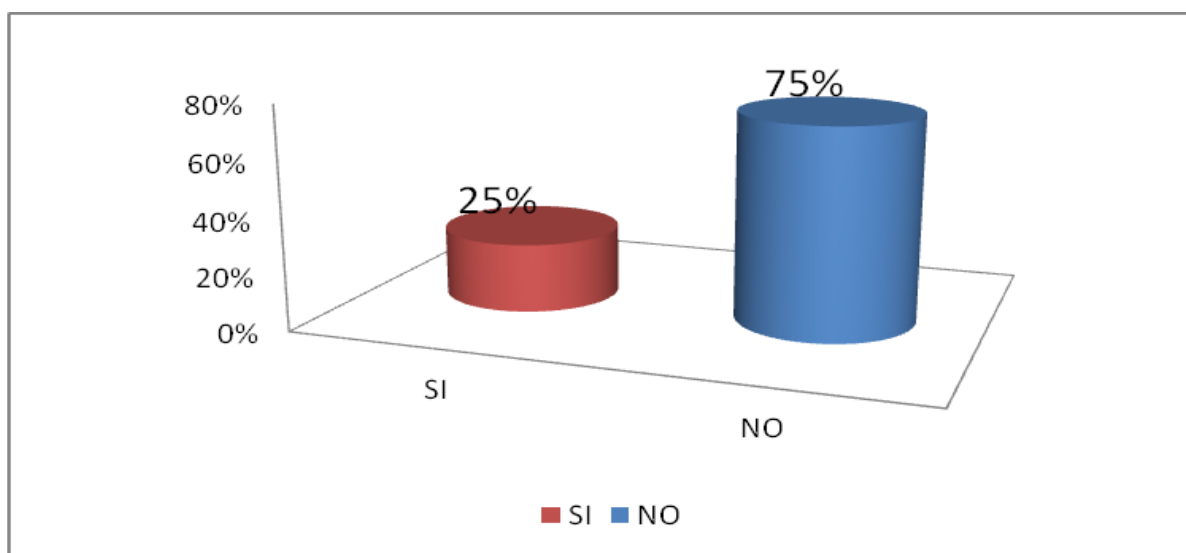


Gráfico 5: Desempeño en el Área

Fuente: Cuadro 8

Análisis:

Como se observa en el gráfico anterior, el 75% del personal encuestado, considera que los indicadores utilizados en el área de finanzas no son suficientes para medir el desempeño del área, señalan que el desempeño está sustentado en un discurso orientado en acciones presupuestarias, y no a la medición clara, transparente y efectiva de indicadores de gestión. Por otra parte, el 25% opina lo contrario, indicando que se disponen de algunos indicadores financieros. Sin embargo, estos no son suficientes para medir el desempeño de la gerencia de finanzas. Los indicadores de gestión pueden utilizarse para identificar oportunidades de mejora a través de comparaciones con el desempeño de la propia organización a través del tiempo, o entre diferentes unidades u organizaciones.

6) ¿Cree usted, que la información financiera que se genera permite la toma de decisiones oportuna para el cumplimiento de las metas establecidas?

Cuadro 9 Cumplimiento de Metas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	25%
NO	30	75%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

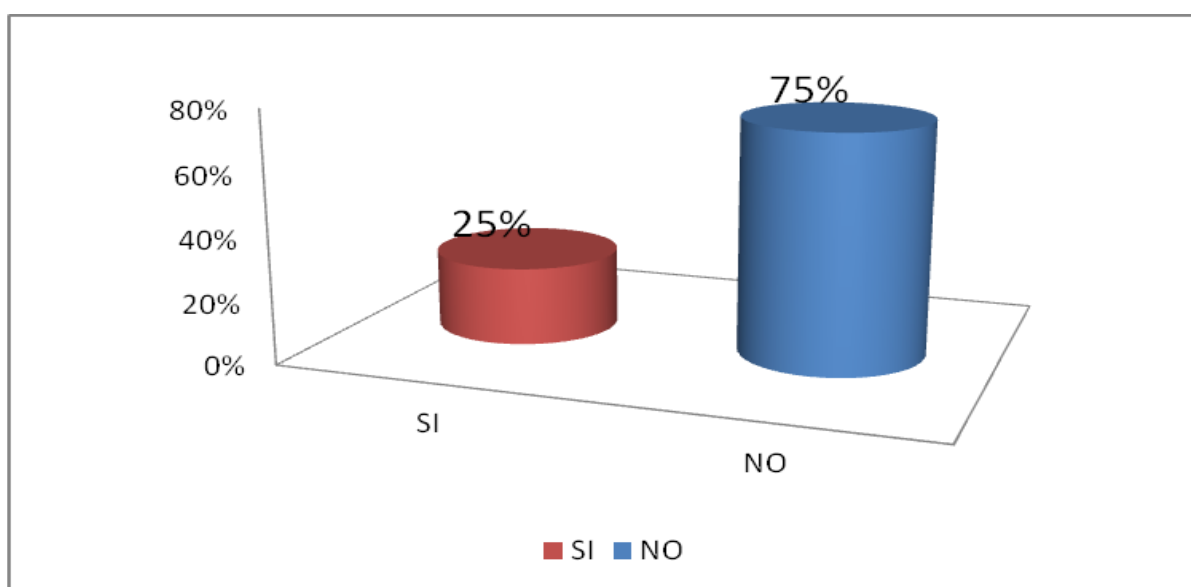


Gráfico 6: Cumplimiento de Metas

Fuente: Cuadro 9

Análisis:

Los resultados muestran que el 75% del personal encuestado, creen que la información financiera que se genera no permite la toma de decisiones oportuna para el cumplimiento de las metas establecidas, esto se debe a que no existen herramientas de programación y control, por lo tanto, en la organización se deben organizar, coordinar y controlar actividades financieras. Por otra parte, el 25% del personal cree que si se toman decisiones oportunas en base a la información financiera que se genera. En este sentido, los gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones.

7) ¿Cree usted, que la evaluación de los indicadores financieros que se emplean permite alinear la estrategia de la empresa con sus objetivos globales, por cada unidad funcional?

Cuadro 10 Alineación Estratégica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	25%
NO	30	75%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

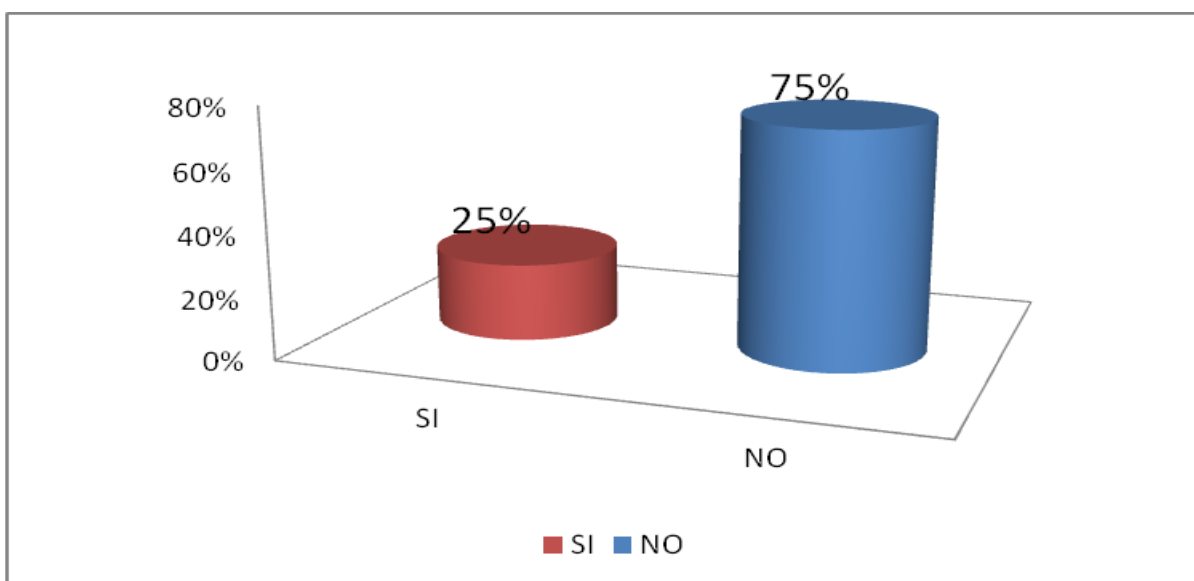


Gráfico 7: Alineación Estratégica

Fuente: cuadro 10

Análisis:

Los resultados que se muestran en el gráfico anterior, señalan que el 75% del personal encuestado consideran que la evaluación de los indicadores financieros que se emplean no permite alinear la estrategia de la empresa con sus objetivos globales por cada unidad funcional, debido a que el análisis se hace de manera aislada entre algunos departamentos, enfocándose a lograr sus metas de manera independiente respecto de las demás áreas de la empresa. Sin embargo, el 25% opina lo contrario. Es importante señalar, que los indicadores de gestión permiten cuantificar la medida en que las actividades dentro de un proceso o el resultado de un proceso cumplen con los objetivos trazados.

8) ¿Tiene usted conocimiento de la misión y de la visión del área donde trabaja?

Cuadro 11 Misión y Visión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	30	75%
NO	10	25%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

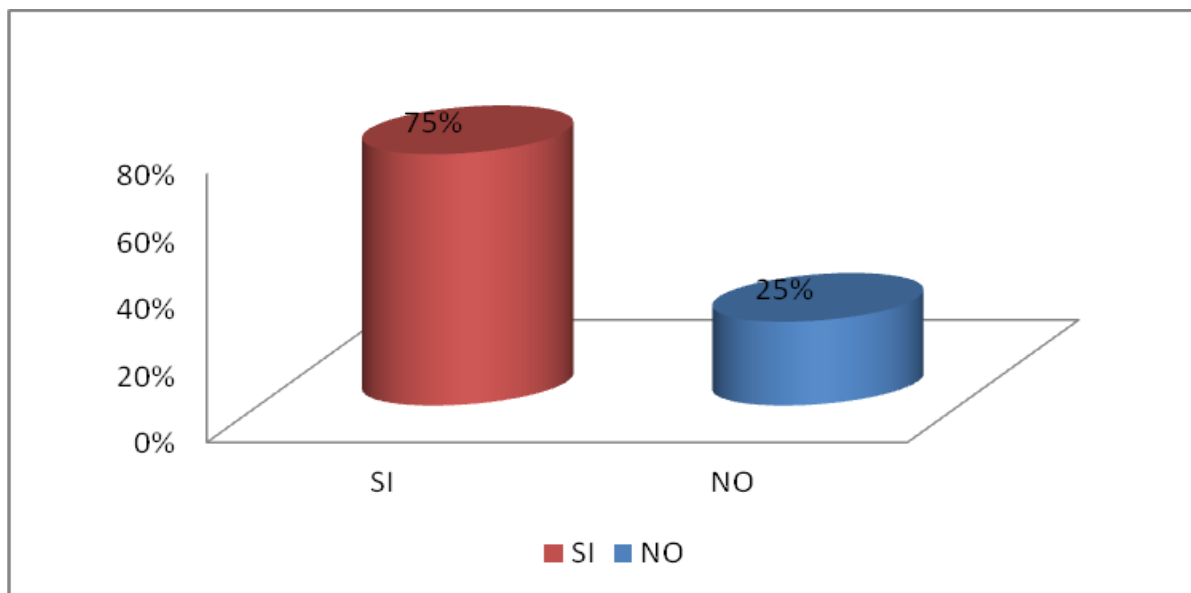


Gráfico 8: misión y Visión

Fuente: Cuadro 11

Análisis:

Como se observa en los resultados arrojados en el gráfico anterior, el 75% del personal encuestado, consideran que tienen conocimiento de la misión y de la visión del área donde trabaja, lo cual, evidencia que la mayoría de los empleados están informados a este respecto, sin embargo, un 25% difieren no conocerla. Es importante que todo el personal conozca la esencia de la empresa, se identifique y se sienta comprometido con ella, porque la misión es la base, para desarrollar todas las actividades diarias y los proyectos futuros de la compañía. De igual forma, es trascendental que todo el personal conozca la dirección que deben seguir para no correr el riesgo de dispersar los esfuerzos dificultando el logro de los objetivos en su desarrollo futuro.

9) ¿Considera usted que la gerencia financiera tiene definidas las estrategias a seguir para el logro de los objetivos?

Cuadro 12 Estrategias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	45%
NO	22	55%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

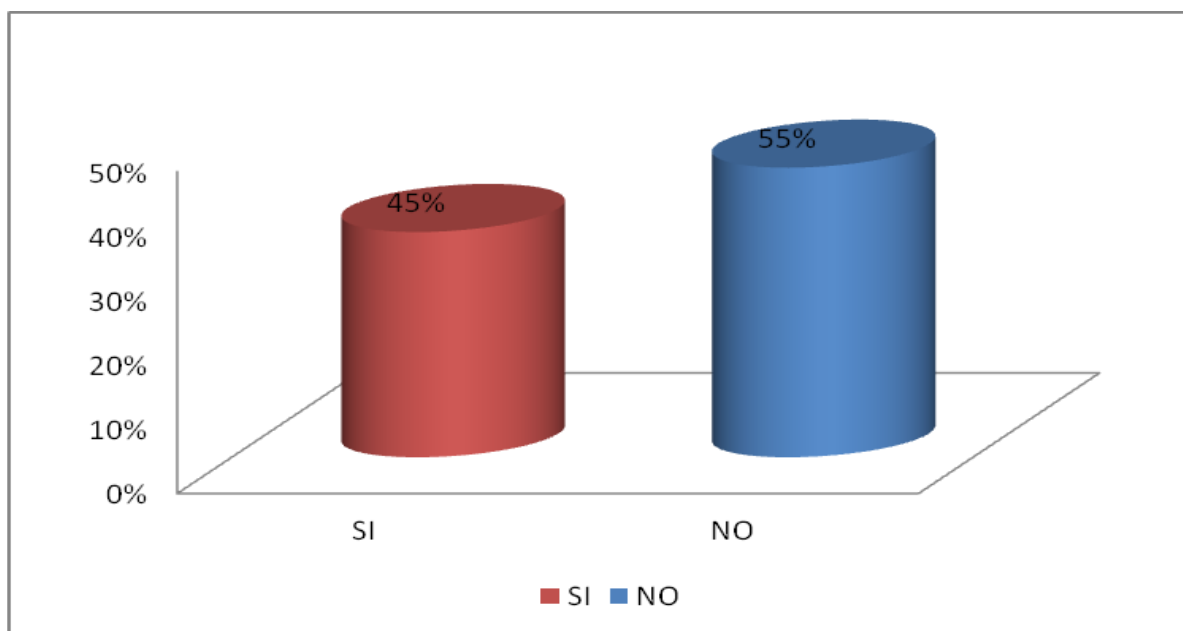


Gráfico 9: Estrategias

Fuente: Cuadro 12

Análisis:

Como se observa en el gráfico anterior, el 55% del personal encuestado considera que la gerencia financiera no tiene definidas las estrategias a seguir para el logro de los objetivos, mientras que el 45% de ellos refiere que si están definidas. Conviene señalar, que las estrategias son patrones de enfoque de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y principalmente lograr los objetivos de la organización, y si no se tienen bien concebidas, entonces todo el esfuerzo puede ir dirigido al fracaso, ya que la ejecución competente de una estrategia bien concebida, es la mejor prueba de la excelencia administrativa.

10) ¿Se comunican periódicamente al personal los planes que tiene establecida la gerencia de finanzas?

Cuadro 13 Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	25%
NO	30	75%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

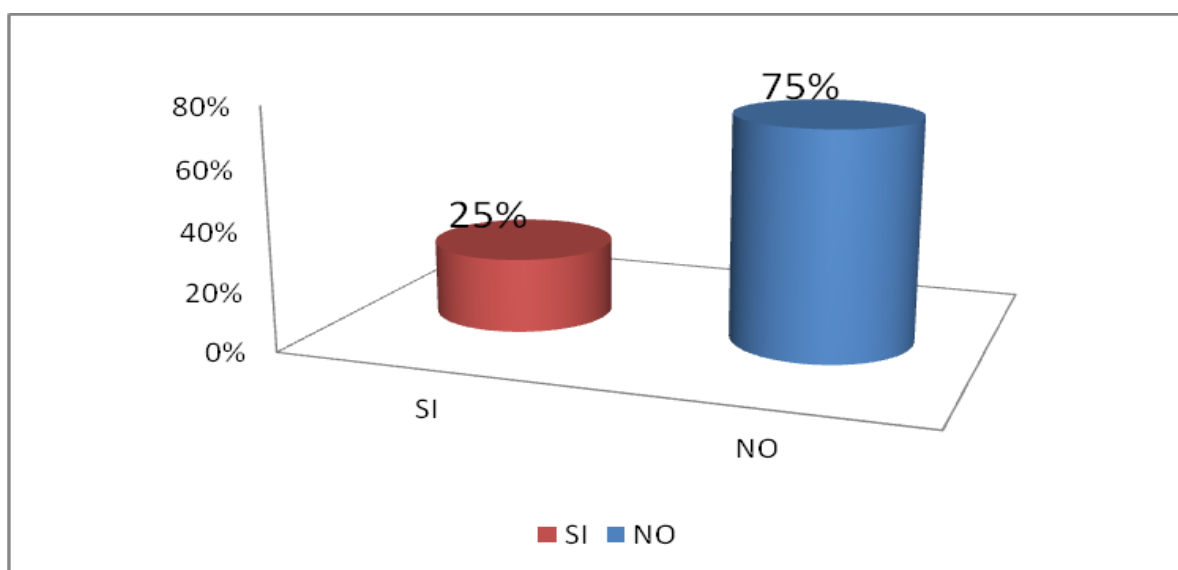


Gráfico 10: comunicación

Fuente: Cuadro 13

Análisis:

Se puede observar en el gráfico anterior, que el 75% del personal encuestado señala que no se comunican periódicamente al personal los planes que tiene establecida la gerencia de finanzas. Por otro lado, el 25% afirma lo contrario. Los resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores no están informados de los planes que tiene establecida la el área. Se debe mantener informado al recurso humano, acerca de los proyectos futuros de la organización, sin importar el medio que se utilice, para así poder guiar y/u orientar al personal antes y durante el periodo de implantación de los planes para que así sepan, hacia donde van dirigidos todos sus esfuerzos, por supuesto el método elegido debe ser eficaz y cumplir a cabalidad su papel.

11) ¿Cree usted que un control de gestión adecuado e indicadores de gestión acorde a las necesidades de la gerencia de finanzas, conducen a los factores claves de éxito?

Cuadro 14 Factores de Éxitos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	100%
NO		
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

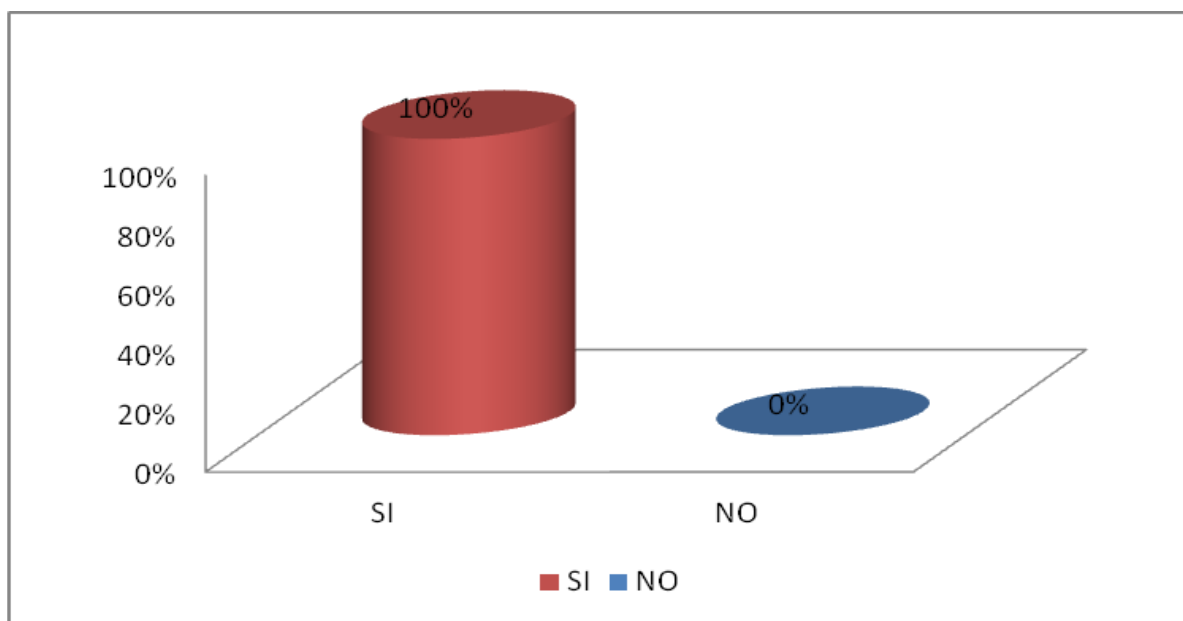


Gráfico 11: Factores de éxitos

Fuente: Cuadro 14

Análisis:

Los resultados que se muestran en el gráfico anterior, indican que el 100% del personal encuestado considera que un control de gestión adecuado e indicadores de gestión acorde a las necesidades de la gerencia de finanzas, conducen a los factores claves de éxito. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad y la ejecución presupuestal, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la empresa.

12) ¿Las actividades de trabajo que se llevan a cabo en la gerencia de finanzas se diseñan alrededor de equipos de trabajo?

Cuadro 15 Equipos de Trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	50%
NO	20	50%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

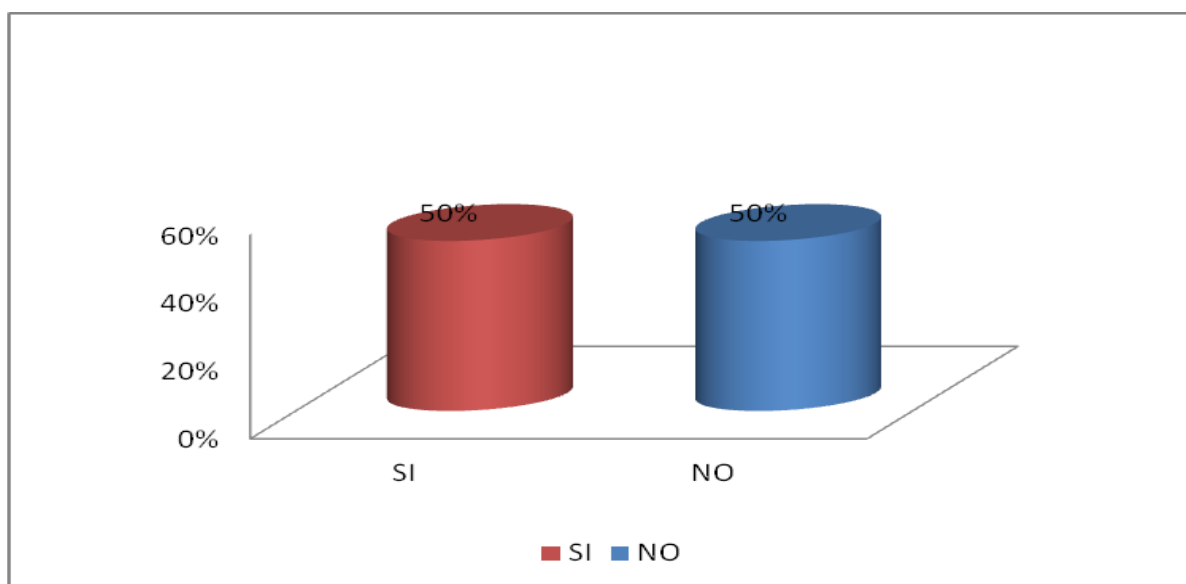


Gráfico 12: Equipos de Trabajo

Fuente: Cuadro 15

Análisis:

Como se observa en el gráfico anterior, el 50% del personal encuestado considera que las actividades de trabajo que se llevan a cabo en la gerencia de finanzas no se diseñan alrededor de equipos de trabajo. Sin embargo, otro 50% opina lo contrario. Cabe señalar, que trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

13) ¿Cree usted, que la gerencia de finanzas tiene definidos sus objetivos estratégicos para la consecución de la programación establecida?

Cuadro 16 Objetivos Estratégicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	50%
NO	20	50%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

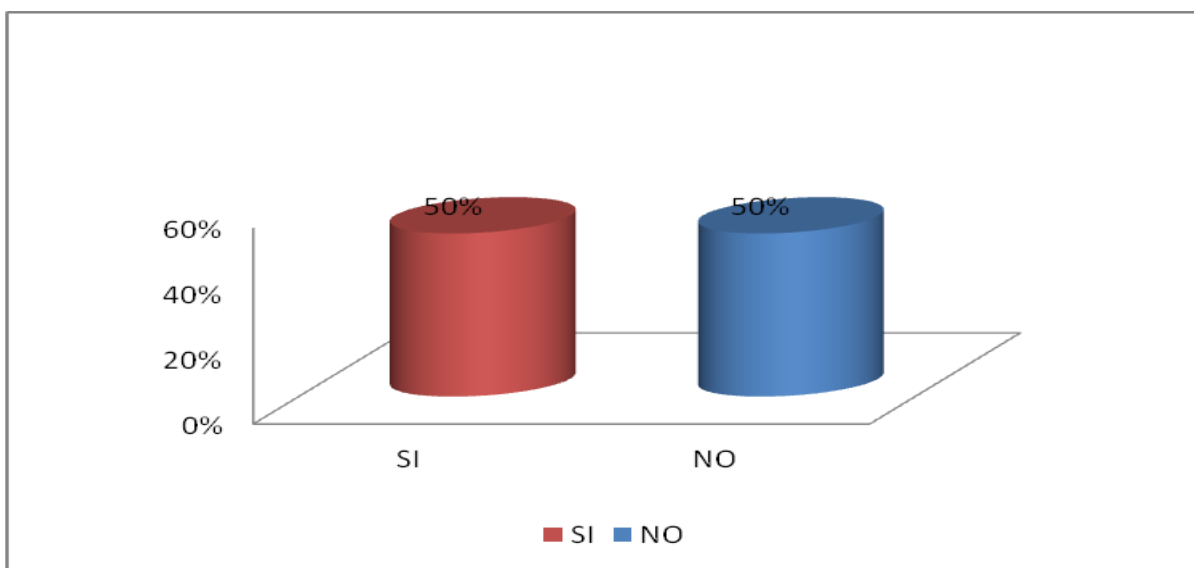


Gráfico 13: Objetivos Estratégicos

Fuente: Cuadro 16

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico anterior, el 50% del personal encuestado considera que la gerencia de finanzas tiene definidos sus objetivos estratégicos para la consecución de la programación establecida. Sin embargo, otro 50% opina que no están establecidos, lo que no permite el logro de las metas propuestas. Es importante acotar, que todo el personal debe conocer los objetivos estratégicos del área donde labora, lo cual va a permitir la construcción y aplicación de herramientas de gestión para mejorar el desempeño del departamento.

14) ¿Cree usted, que es necesario definir objetivos e indicadores que permitan responder las expectativas de la organización en cuanto a parámetros financieros de rentabilidad, y crecimiento?

Cuadro 17 Rentabilidad y Crecimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	100%
NO	-	-
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

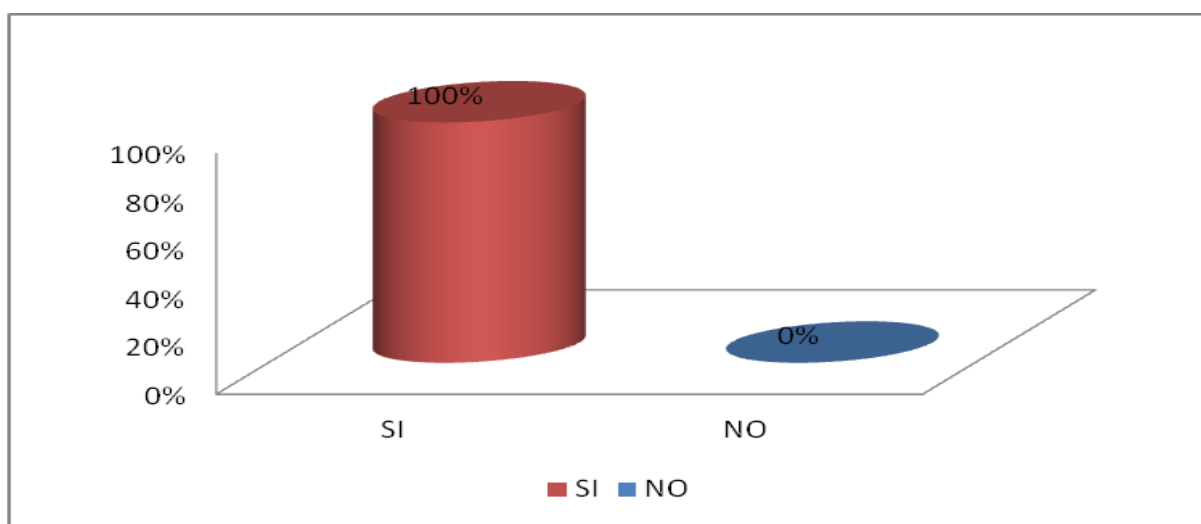


Gráfico 14: Rentabilidad y Crecimiento

Fuente: Cuadro 17

Análisis:

Los resultados muestran que el 100% del personal encuestado consideran que es necesario definir objetivos e indicadores que permitan responder las expectativas de la organización en cuanto a parámetros financieros de rentabilidad, y crecimiento. En este sentido, el cuadro de mando integral como herramienta de gestión financiera controla mediante la perspectiva financiera, los objetivos a fijar y las medidas para evaluar la consecución de los mismos. Es por esto, que se requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de la organización en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento y valor a la empresa.

15) ¿Cree usted, que si se emplea la estrategia de cliente basada en el mercado proporcionará rendimientos financieros a la organización?

Cuadro 18 Estrategia de Clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	30	75%
NO	10	25%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

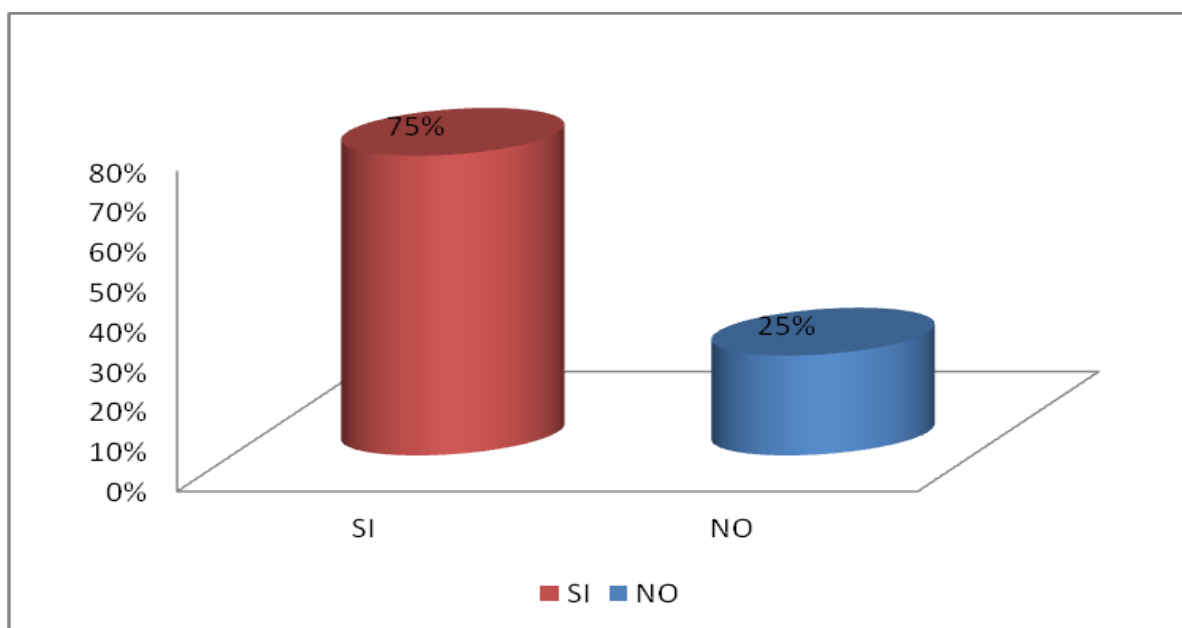


Gráfico 15: Estrategias de Clientes

Fuente: Cuadro 18

Análisis:

Los resultados que se muestran en el gráfico anterior, indican que el 75% del personal encuestado consideran que si se emplea la estrategia de cliente basada en el mercado proporcionará rendimientos financieros a la organización. Por otra parte, el 25% afirma lo contrario. Al respecto, el cuadro de mando integral en la perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior, es decir que responde a las expectativas del cliente.

16) ¿Cree usted, que se deben alinear e identificar las actividades y procesos claves para la renovación y mejoramiento de los procedimientos en la gerencia de finanzas?

Cuadro 19 Proceso Interno

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	100%
NO	-	-
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

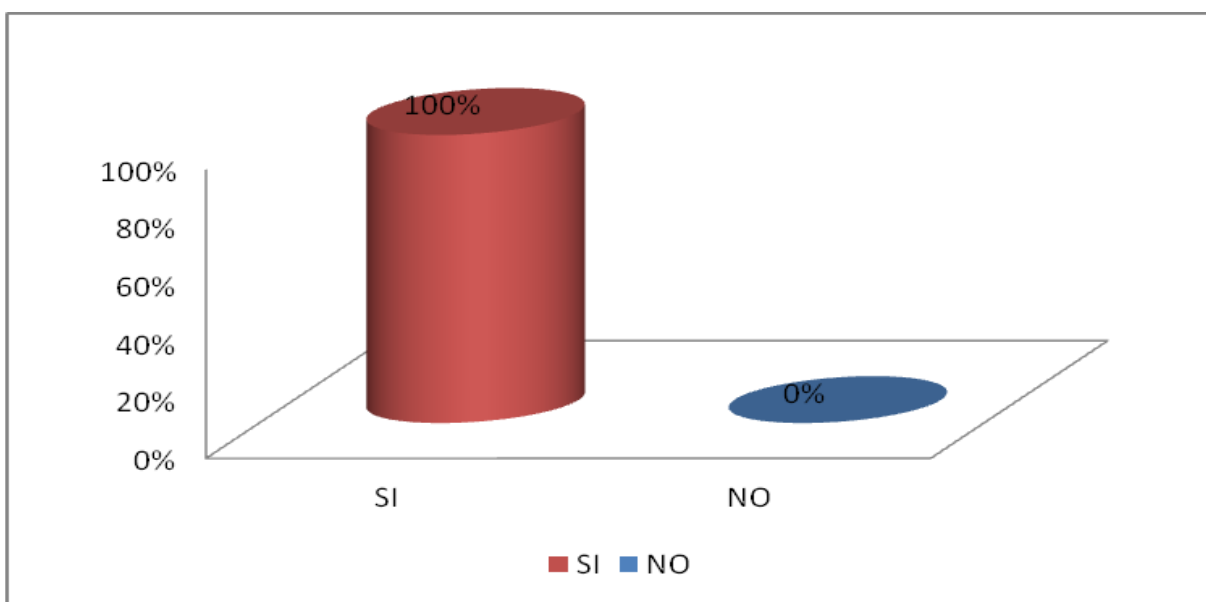


Gráfico 16: Proceso Interno

Fuente: Cuadro 19

Análisis:

Como se observa en el gráfico anterior, el 100% del personal encuestado cree que se deben alinear e identificar las actividades y procesos claves para la renovación y mejoramiento de los procedimientos en la gerencia de finanzas. En este sentido, el cuadro de mando establece que la perspectiva de procesos internos identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas del cliente, logrando así la alineación e identificación de las actividades y procesos claves.

17) ¿Cree usted, que el aprendizaje organizacional o formación y crecimiento, sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización para el logro de los objetivos propuestos?

Cuadro 20 Aprendizaje y Crecimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	100%
NO	-	-
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

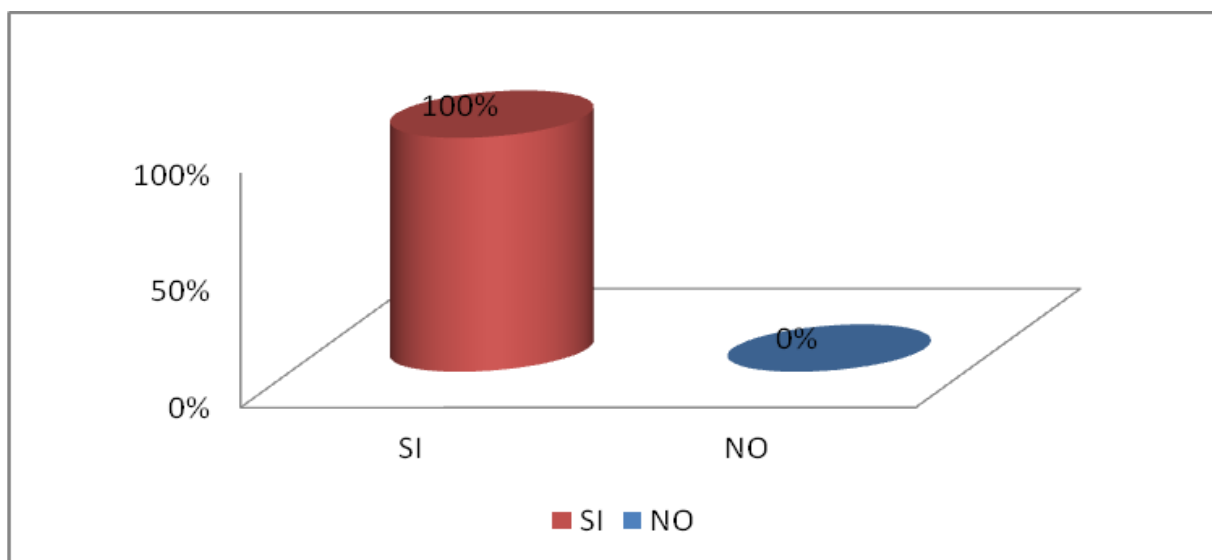


Gráfico 17: Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Cuadro 20

Análisis:

De acuerdo a los resultados arrojados en el gráfico anterior, el 100% del personal encuestado, están de acuerdo en afirmar que el aprendizaje organizacional o formación y crecimiento, sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización para el logro de los objetivos propuestos. Por lo tanto, el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión, que a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento refleja su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, y la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones.

18) ¿Cree usted, que es necesario diseñar un modelo de Control de Gestión pública

fundamentado en el cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Finanzas?

Cuadro 21 Modelo de Control

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	100%
NO	-	-
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramones L (2017)

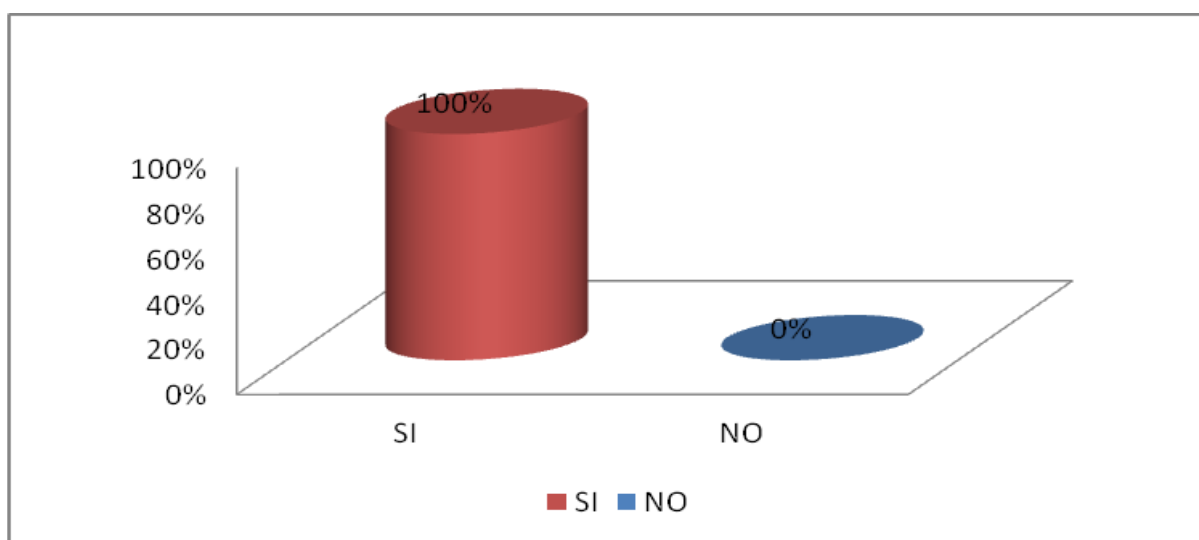


Gráfico 18: Modelo de Control

Fuente: Cuadro 21

Análisis:

Como se observa en el gráfico anterior, el 100% del personal encuestado cree que es necesario diseñar un modelo de Control de Gestión pública fundamentado en el cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Finanzas. Por lo tanto, la gerencia de finanzas debe contar con una herramienta de gestión como el cuadro de mando integral, el cual va a permitir operacionalizar la visión y misión en objetivos medibles a través de sus cuatro perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje organizacional), igualmente ofrece una alternativa a las debilidades detectadas y ayuda al mejoramiento continuo con la intención de optimizar su desarrollo funcional involucrando y comprometiendo a sus recursos humanos con el cumplimiento de las estrategias pautadas.

Fase III: Diseñar un modelo de control de gestión pública fundamentado en el cuadro de

Mando Integral para la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).

El modelo de gestión por indicadores aplicable a la gerencia de finanzas sería el tablero de mando integral, a través de las cuatro perspectivas, las cuales son necesarias en un grupo de indicadores para ofrecer un panorama global del desempeño de la organización.

La perspectiva del usuario del servicio:

¿Cómo satisface la organización las expectativas y necesidades de sus usuarios?

La perspectiva de la administración interna:

La identificación y el monitoreo de los procesos clave por medio de los cuales los servicios de buena calidad y efectividad se proveen.

La perspectiva del mejoramiento continuo:

Es el aseguramiento del aprendizaje continuo y la mejora de procesos en los sistemas y el personal, y, consecuentemente, la mejora del servicio.

La perspectiva financiera o la perspectiva del que tributa:

¿Cómo se emplean los recursos de manera económica y eficiente para lograr los objetivos de la organización?

Elaboración del mapa estratégico

De acuerdo a la misión, visión y los objetivos globales de la empresa Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN), se establecen los siguientes objetivos estratégicos basados en las cuatro (04) perspectivas del CMI: financiera, de cliente, de proceso y de aprendizaje, ver Figura 1.

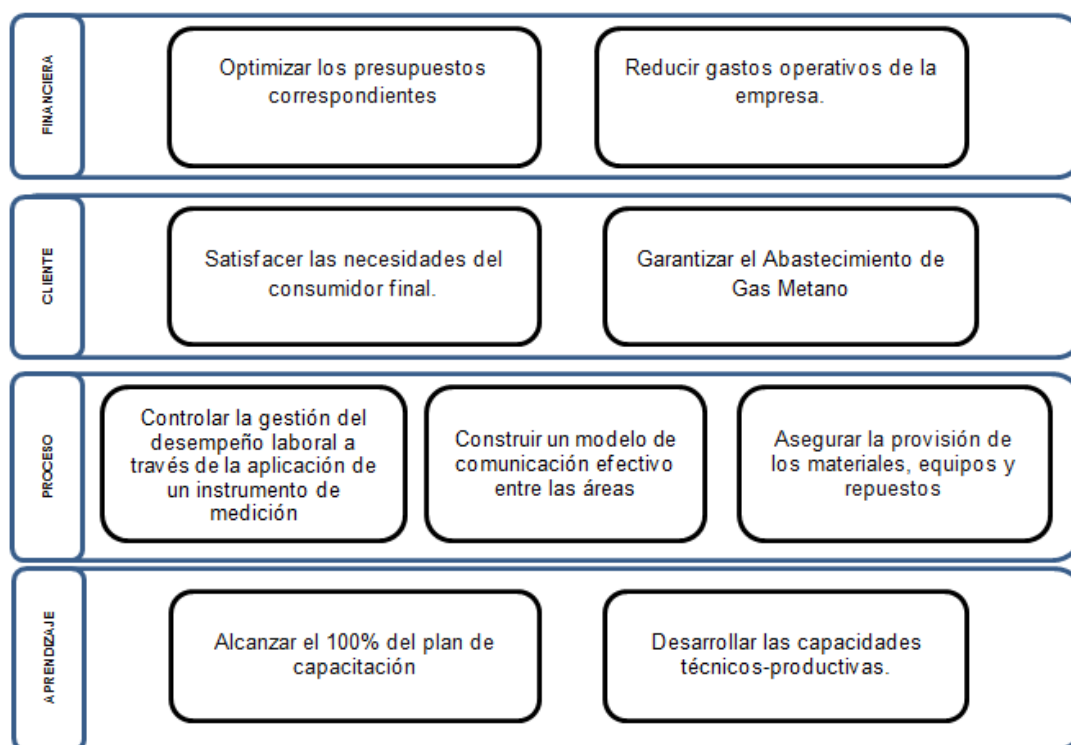


Figura 6. Esquema de los Objetivos Estratégicos.

Fuente: Información suministrada por Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN)

Y los objetivos por perspectiva son:

Perspectiva Financiera: Optimizar los presupuestos correspondientes, reflejando en detalle la realidad de lo que sucede en la empresa, y así como también, reducir gastos operativos de la misma.

Perspectiva de Cliente: Satisfacer las necesidades del consumidor final, las cuáles serán basados en los Eslabones de la Cadena de Valor del Gas Natural. Y a su vez garantizar el abastecimiento del gas metano a los usuarios.

Perspectiva de Procesos: Controlar la gestión del desempeño laboral a través de la aplicación de un instrumento de medición, además, construir un modelo de comunicación efectivo entre las áreas y asegurar el aprovisionamiento a tiempo de materiales, equipos y repuestos.

Perspectiva de Aprendizaje: Alcanzar el 100% del plan de capacitación técnica, operativo, financiero, entre otros. Para finalizar, desarrollo de las capacidades técnicos-productivas.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

La organización efectiva es aquella que ha combinado su estructura, las experiencias de gerencia, las recompensas y las personas dentro de un paquete que a su vez se conecta con la estrategia. En este sentido, tanto las empresas públicas como las privadas a pesar de ser disímil en sus objetivos, existe un elemento que es común y el cual es el eficiente uso de los recursos, punto que implícitamente tiene una connotación más significativa en el ámbito público, ya que existe un compromiso moral de utilizarlos de una forma más eficaz. Por lo tanto, todas las instituciones públicas deben ostentar las herramientas necesarias para enfrentar los cambios futuros para que la gerencia sea más interactiva y competitiva. Precisamente, el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a mejorar el desempeño organizacional, tomando en cuenta la misión y la visión.

La metodología del CMI está orientada por cuatro perspectivas: las cuales se deben manejar bajo una alineación estratégica, y utilizarse en forma coherente para ejecutar la planificación y alcanzar los objetivos. Se puede decir, que es una herramienta de gestión que viene aplicándose en la dirección estratégica y evaluación del desempeño, ha dado resultados importantes y ha sido eficiente en la aplicación de estrategias corporativas. Este modelo conjuga perfectamente el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas. Además, incluye la configuración de un mapa estratégico, que puede ser adoptado por cualquier empresa, institución, industria o departamento funcional, y expresada de forma diferente pues cada unidad de aplicación tiene relaciones causa-efecto particular.

De acuerdo a lo señalado, el Cuadro de Mando Integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, de manera que éstos constituyen un componente fundamental de un sistema de control de gestión, toda vez que permiten hacer el seguimiento y la evaluación del grado de avance en el logro de los objetivos. Visto de esta manera, se presenta la propuesta de un modelo de Control de Gestión Gerencial basado en el cuadro de

Mando Integral para la Gerencia de Finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN). El mismo, será estructurado por indicadores aplicables a la gerencia de finanzas, a través de las cuatro perspectivas, las cuales son necesarias para ofrecer un panorama global del desempeño de la organización. El modelo que se propone se ajusta a las metas planteadas por la gerencia de finanzas, por lo cual se estructura tomando en cuenta los factores claves de éxito para la empresa y se construye un mapa estratégico para cada perspectiva considerando los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores necesarios y las iniciativas que se deben seguir. Finalmente, se presenta el proceso de comunicación que se debe seguir para que el modelo propuesto tenga éxito.

Justificación de la Propuesta

La finalidad de esta propuesta es lograr que la gerencia corporativa de finanzas de PEQUIVEN cumpla las metas establecidas, alineándolas con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que le permitirá de forma muy clara que la estrategia de la organización sea entendible por todos los sectores. En este sentido, el modelo de gestión se basa en la obtención de información confiable para analizar y comparar el resultado, eficiencia y eficacia operativa y financiera para apoyar y motivar a la mejora continua de su gestión. Asimismo, permitirá medir el avance hacia el logro de objetivos y metas organizacionales, comparar el desempeño para identificar oportunidades de mejora.

El modelo propuesto, conducirá a fortalecer los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por procesos y estos se alinean con las expectativas del cliente, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

Objetivo General de la Propuesta

Diseñar un modelo de control de gestión pública fundamentado en el Cuadro de Mando Integral para la Gerencia Corporativa de Finanzas de la Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN)

Objetivos Específicos de la Propuesta

Diseñar un instrumento de medición del desempeño laboral para el cumplimiento de los objetivos de la corporación.

Diseñar un programa de capacitación dirigido al personal de la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN)

Diseñar los indicadores de gestión fundamentado en el cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).

Desarrollo de la Propuesta

A continuación, se presenta el desarrollo de la propuesta constituido por las acciones de mejoras detalladas anteriormente, las cuales se proceden a describir para su mayor entendimiento y en pro del beneficio de la empresa

Propuesta 1: Diseñar un instrumento de medición del desempeño laboral para el cumplimiento de los objetivos de la corporación.

Es conveniente diseñar un instrumento para formalizar una caracterización individual de cada uno de las personas que forman parte de su recurso humano de la superintendencia, el cual permitirá medir el desempeño laboral para el cumplimiento de los objetivos de la corporación. Para ello, se tomarán en cuenta el temperamento, aspectos sociales, culturales y el ambiente que lo rodea. Además, se requiere que el mismo lleve una ficha de registro de las cualidades de cada trabajador dentro de la organización, formando con objetividad los elementos de gran importancia como: Productividad, Calidad de Trabajo, Compañerismo, Colaboración, Trabajo en Equipo, entre otros.

Es recomendable que semestralmente se realice un análisis al Recurso Humano que permita el diagnóstico de su labor, sus fortalezas y debilidades, capacidades, intereses, nivel de aspiración, nivel de motivación, satisfacción y autoestima. De igual forma, se presenta el siguiente instrumento que ayudará a mantener un control del avance del trabajador de manera

individual, pudiendo corregir con el adecuado propósito de satisfacer y mantener motivados.
(Ver Cuadro 22).

Cuadro 22 Instrumento de Medición del Desempeño Laboral

EVALUADO	Nombres:	Apellidos:	C.I.:
	Cargo:		
PERÍODO EVALUADO Desde: Día Mes Año Hasta: Día Mes Año			
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			
Puntuación por factores			
Ítem	Factores	Porcentajes	
1	Rendimiento		
2	Puntualidad		
3	Comunicación Efectiva		
4	Iniciativas		
5	Conocimientos		
6	Trabajo en equipo		
7	Motivación Laboral		
8	Calidad de trabajo		
9	Compañerismo		
10	Orden en el Área de Trabajo		
Total		100 %	
Firma del Evaluador: _____			

Fuente: Ramones L (2017)

Instructivo de llenado

Nombres: Se indicará los nombres del trabajador evaluado.

Apellidos: Se indicará los apellidos del trabajador evaluado.

C. I.: Se indicará el número de cédula de identidad del trabajador.

Periodo Evaluado: Se indicará la fecha del periodo evaluado.

Factores: Indica los elementos a ser considerados para la valoración del desempeño laboral del trabajador.

Porcentaje (100%): Se indicará la puntuación obtenida de los factores con un valor del 10 % cada uno de ellos. En este sentido, el que obtenga un porcentaje igual o mayor a 90%, será considerado un empleado calificado para el cargo que desempeña en la empresa.

Puntaje: Se indicará el puntaje total obtenido sobre la base del 100% como máximo.

Firma del Evaluador: Se colocará la firma respectiva del que realizó la evaluación.

Propuesta 2: Diseñar un programa de capacitación dirigido al personal de la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN), sobre el clima organizacional, crecimiento profesional, trabajo en equipo y divulgaciones de responsabilidades.

Se hace necesario destacar la preparación que se requiere del personal de la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN), en este tema de la capacitación, ya que es importante para dar inicio a la ejecución de las tareas orientadas a lograr el incremento del crecimiento profesional, la motivación y el trabajo en equipo porque este será uno de los medios para que los trabajadores se motiven ante las funciones y acciones asignadas, de ahí la necesidad de su capacitación sobre el tema.

Duración: El taller tendrá una duración de 8 horas comprendidas desde las 8:00 am hasta las 4:00 pm, estableciendo el día sábado para los talleres, exigiendo la asistencia puntual de los trabajadores.

Materiales: Reproductor, Video Beam, pizarra acrílica, marcadores y material de apoyo.

Estrategias: planificación con los empleados para la realización de las charlas, exposición, discusión, exposición de interrogantes y la intervención del participante.

Responsable: Es responsables del cumplimiento de los talleres de capacitación dirigido al personal de la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN), tanto el Gerente, además, del Departamento de RRHH de la organización.

Lugar: Instalaciones de la empresa Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN)

Seguimiento: Auditorias Trimestrales.

Contenido Programático de los Talleres

Taller I: Divulgaciones de los roles y responsabilidades de los puestos de trabajo.

Taller II: Valorar la importancia de la Clima Organizacional en el desarrollo empresarial mediante el análisis de sus características y el estudio de los aspectos operativos y funcionales que rigen su estructura.

Taller III: Influencia de los valores en el trabajo en equipo para la buena administración y funcionamiento del departamento.

Programa de capacitación al personal de la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN)

En el Cuadro 23 se presenta el programa de capacitación del personal perteneciente a la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN), sobre el clima organizacional, crecimiento profesional, trabajo en equipo y divulgaciones de responsabilidades.

Cuadro 23 Programa de capacitación al personal de la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN)

Objetivo	Contenido	Recursos	Estrategia	Duración	Facilitador	Seguimiento
Lograr el incremento del crecimiento profesional, la motivación y el trabajo en equipo porque este será uno de los medios para que los trabajadores se motiven ante las funciones y acciones asignadas, de ahí la necesidad de su capacitación sobre el tema.	<p>Taller I: Divulgaciones de los roles y responsabilidades de los puestos de trabajo.</p> <p>Taller II: Valorar la importancia de la Clima Organizacional en el desarrollo empresarial mediante el análisis de sus características y el estudio de los aspectos operativos y funcionales que rigen su estructura.</p> <p>Taller III: Influencia de los valores en el trabajo en equipo para la buena administración y funcionamiento del departamento.</p>	<p><u>Humano:</u> Facilitador Participantes</p> <p><u>Materiales Equipos:</u> Video Bean</p> <p><u>Material de apoyo:</u> Carpetas Libretas Bolígrafos</p>	<p>Trabajo en Equipo</p> <p>Discusión</p> <p>Exposición</p>	<p>8 horas</p> <p>Mensual</p>	Gerente de Finanzas	Auditorias Trimestral
Responsable	RRHH	Lugar	Instalaciones de la empresa	Participantes		

Fuente: Ramones L (2017)

Propuesta 3: Diseñar los indicadores de gestión fundamentado en el cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Finanzas Corporativa de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN).

La definición de los indicadores que conforman el Cuadro de Mando Integral viene dada por la selección de un conjunto de indicadores de gestión elegidos de acuerdo a las necesidades expuestas por los usuarios potenciales de los mismos en concordancia con el mapa estratégico ya definido para la empresa. En tal sentido, en los Cuadros 24 al 27 se presentan los indicadores definidos para cada perspectiva con sus respectivas medidas o metas trazadas para cada uno de ellos, así como también las iniciativas o acciones de mejora que se deben implementar para el logro de tales metas.

Luego el Cuadro 28 presenta un resumen de lo que viene a ser el Cuadro de Mando Integral propiamente dicho para la Superintendencia donde se muestran los objetivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva. Finalmente, los Cuadros 29 al 33 contienen el perfil de cada uno de los indicadores que conforman el CMI, recordando que por perfil de indicadores se entiende el conjunto de elementos característicos que facilitan la descripción y clasificación de un indicador, con la finalidad de apoyar la tarea de seguimiento, control y evaluación de la gestión.

Cuadro 24 Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Financiera

Factor clave de éxito	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativos
Eficiencia Gestión de Presupuestos Económica	Optimizar los presupuestos Reducir los gastos operativos de la empresa	Economía de gastos operativos	Reducir en 20% en el año 2018	Controlar el cumplimiento del presupuesto de gastos

Fuente: Ramones L (2017)

Cuadro 25 Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Cliente

Factor clave de éxito	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Conocimiento del consumidor	Aumentar satisfacción de los clientes Garantizar el Abastecimiento de Gas Metano	Satisfacción de los clientes	Aumentar en 30% para año 2018	Aplicar encuestas para detectar las necesidades del consumidor.

Fuente: Ramones L (2017)

Cuadro 26 Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Proceso Interno

Factor clave de éxito	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Tiempo promedio en alcanzar objetivos	Mide la eficacia de los trabajadores. Útil sobre todo si se mide desde el momento en que el empleado inicia su compromiso con la empresa, ya que de este modo permite evaluar si el proceso de selección es apropiado	Calificación del desempeño.	Aumentar en un 25 % para el año 2018.	Fortalecer el sentido de pertenencia del trabajador con los objetivos de la empresa

Fuente: Ramones L (2017)

Cuadro 27 Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Aprendizaje

Factor clave de éxito	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Personal Altamente motivado y Calificado.	Desarrollar programa de desarrollo profesional	Nivel de capacitación del personal.	Aumentar el nivel profesional del 20% del personal	Desarrollar programa de capacitación profesional por área

Fuente: Ramones L (2017)

Cuadro 28 Resumen de los Objetivos Estratégicos e Indicadores por Perspectiva

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financiera	Reducir los operativos de la empresa.	Economía de los gastos operativos.
Cliente	Aumentar la satisfacción de los clientes.	Fidelidad de los clientes. Satisfacción de los clientes.
Proceso Interno	Calificación del desempeño	Tiempo promedio en alcanzar objetivos
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar programa de desarrollo profesional	Nivel de capacitación del personal

Fuente: Ramones L (2017)

Cuadro 29 Perfil del Indicador Economía de los gastos operativos

Perspectiva Financiera			
Título	Economía de los gastos operativos		
Código	PF=01	Periodicidad	Mensual
Categoría	Económico	Tendencia	Hacia 1
Fórmula	$PF-01 = \frac{\text{Total de Bolívares Gastos Operativos Incurridos}}{\text{Total de Bs. Gastos Operativos Presupuestados}}$		
Pertinencia	Permite medir el total de gastos operativos causados en el periodo con respecto al total de gastos presupuestados para ese mismo lapso de tiempo.		
Causas de Variación	<p>Económicas: Incremento de los costos por efecto de variables macroeconómicas.</p> <p>Planificación: No se presupuestaron gastos normales y recurrentes.</p> <p>Gerenciales: Incremento de los gastos discrecionales.</p>		

Fuente: Ramones L (2017)

Cuadro 30 Perfil del Indicador Fidelidad de los Clientes.

Perspectiva Clientes			
Título	Fidelidad de los Clientes.		
Código	PF=01	Periodicidad	Mensual
Categoría	Económico	Tendencia	Hacia 1
Fórmula	$PC-01 = \frac{\text{Total clientes que repiten la Compra}}{\text{Total, clientes que Compran}}$		
Pertinencia	Analizar los clientes que repiten la compra respecto al total de clientes que compran en un período dado.		
Causas de Variación	<p>Económicas: Variaciones en los precios de los productos.</p> <p>Planificación: Campaña publicitaria mal planificada en el tiempo.</p> <p>Gerenciales: Falta de apoyo al área de comercialización.</p>		

Fuente: Ramones L (2017)

Cuadro 31 Perfil del Indicador Satisfacción de los Clientes.

Perspectiva Clientes			
Título	Satisfacción de los Clientes.		
Código	PF=03	Periodicidad	Mensual
Categoría	Físico	Tendencia	Hacia 0
Fórmula	$PC-03 = \frac{\text{Total de quejas recibidas de clientes}}{\text{Total ventas realizadas}}$		
Pertinencia	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.		
Causas de Variación	<p>Económicas: Precios justos para los productos.</p> <p>Planificación: Falta de atención a las necesidades del consumidor.</p> <p>Gerenciales: Falta de cumplimiento de los programas de servicio al cliente.</p>		

Fuente: Ramones L (2017)

Cuadro 32 Perfil del Indicador de Calificación del desempeño.

Perspectiva Procesos Internos			
Título	Calificación del desempeño.		
Código	PF=03	Periodicidad	Mensual
Categoría	Físico	Tendencia	Hacia 1
Fórmula	$PP-03 = \frac{\text{Número de evaluación deficientes} \times 100}{\text{Total, de personas evaluadas}}$		
Pertinencia	Mide la capacidad de cumplimiento de tareas con eficiencia de los trabajadores.		
Causas de Variación	<p>Económicas: Mala remuneración de los trabajadores</p> <p>Planificación: Falta de motivación laboral</p> <p>Gerenciales: Deficiencias en el cumplimiento de la supervisión de las tareas ejecutadas por los trabajadores.</p>		

Fuente: Ramones L (2017)

Cuadro 33 Perfil del Indicador Nivel de Capacitación del Personal

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento			
Título	Nivel de capacitación del personal		
Código	PF=04	Periodicidad	Mensual
Categoría	Físico	Tendencia	Hacia 1
Fórmula Pertinencia	$PA-04 = \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total, de Empleados}}$		
Pertinencia	Mide el total empleados capacitados y adiestrados mediante programa de desarrollo profesional, respecto al total de empleados.		
Causas de Variación	<p>Económicas: Falta de recursos para cumplir los programas de capacitación.</p> <p>Planificación: Errores en la planeación de las capacitaciones cuanto a calidad tiempo y periodicidad.</p> <p>Gerenciales: Falta de apoyo a los programas de capacitación.</p>		

Fuente: Ramones L (2017)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En atención a los objetivos presentados para el logro de la presente investigación y tomando en consideración los aportes teóricos utilizados como marco conceptual para la revisión de los hechos vistos y para el diseño de los esbozos propuestos, a continuación, se presentan las conclusiones más importantes a las que se arribó al terminar la investigación:

Con respecto al objetivo número uno, el cual consistió en diagnosticar la situación actual de control de gestión en la Gerencia corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN), se finiquita que, aunque se utilizan indicadores financieros, estos son muy básicos, lo que imposibilita que no se lleve una adecuada evaluación y control de la gestión con vistas a lograr su mejoramiento continuo, imposibilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se observó que las metas establecidas por la organización para la gerencia de finanzas no se cumplen a cabalidad, dado que no se formulan planes estratégicos, trayendo como consecuencia improvisaciones en la elaboración de los presupuestos formulados, en los programas y proyectos, dado que no existe vinculación entre la misión, objetivos y metas establecidas por la gerencia.

Con respecto al objetivo número dos, se concluye que los indicadores que se emplean en la gerencia de finanzas no reflejan la situación real del departamento, dado que no están alineados con los objetivos globales. Por lo tanto, los principales modelos de gestión por indicadores aplicables a Petroquímica de Venezuela deben tener información confiable para obtener la eficiencia y eficacia operativa y financiera y que les permita comparar el desempeño para identificar oportunidades de mejora. Desde esta perspectiva, el cuadro de mando integral, establece un grupo de indicadores para ofrecer un panorama global del desempeño de la organización.

De igual forma, se concluye con respecto al objetivo tres, el cual consistió en determinar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión en Petroquímica de Venezuela S.A., que estos tienen que establecerse por áreas de funcionamiento, para que permitan la implantación de las estrategias, los indicadores y las iniciativas necesarias para el

cumplimiento de las metas planteadas. Estos factores serían la eficiencia económica, conocimiento del cliente, excelencia operativa y personal altamente calificado entre otros. Los cuales deben ser tomados en cuenta en cada perspectiva del cuadro de mando integral. Finalmente se concluye, de acuerdo al objetivo cuatro, que es necesario diseñar un modelo de control de gestión pública fundamentado en el cuadro de mando integral para la Gerencia de Finanzas de Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN). El cuadro de mando integral como herramienta constituye una ventaja competitiva para la empresa, ya que es considerado como un sistema de gestión estratégica que traduce la misión, la visión en objetivos, metas e indicadores de desempeño organizacional, bajo cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje, superando los métodos tradicionales de medición de desempeño. El modelo propuesto, parte de la misión y la visión de la empresa, lo que permite establecer los mapas estratégicos por cada perspectiva, finaliza con un plan de comunicación para dar seguimiento al modelo propuesto.

Recomendaciones

En virtud de las conclusiones resultantes, luego de la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

Se recomienda poner en práctica, el modelo propuesto, ya que permite operacionalizar la misión y visión en objetivos medibles a través de sus cuatro perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje organizacional), ofrece una alternativa a las debilidades detectadas y ayuda al mejoramiento continuo con la intención de optimizar su desarrollo funcional involucrando y comprometiendo a sus recursos humanos con el cumplimiento de las estrategias pautadas.

Buscar el apoyo y el compromiso de la alta dirección, ya que es vital en el desarrollo de la estrategia, así como en su implementación, dado que ellos poseen una visión más global de la organización y tienen la capacidad para tomar decisiones que en muchas ocasiones pueden llegar a ser conflictivas.

Es importante trabajar en equipo con las demás áreas de la organización, es en ellas en quien se debe buscar el apoyo para el desarrollo y la ejecución del modelo propuesto, si no existe coordinación entre estas, el proceso de implementación no tendría ningún efecto real e importante. La comunicación cumple un papel significativo en este proceso

Igualmente, se les recomienda mejorar en materia de calidad, costos, productividad, tiempos de respuesta, niveles de satisfacción y preparar las estructuras organizacionales para responder con efectividad y eficiencia a los cambios del entorno, utilizando adecuadamente el potencial de cada uno de sus trabajadores para que adquieran la experiencia necesaria y puedan adaptarse a los requerimientos del medio.

Se hace menester que la gerencia mantenga una efectiva comunicación continua con los trabajadores y las comunidades en general, a fin de conocer sus necesidades, para avocarse mediante un compromiso a dar una respuesta social inmediata a las necesidades de los clientes

LISTA DE REFERENCIAS

- Ambrosio, V. (2000). **Plan de Marketing**. Colombia. Editorial Dvinni.
- Antony, Robert (2007). **Sistema de Control de Gestión**. Editorial: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
- Arias, F. (2006) **El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica**. Quinta Edición. Espíteme, Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). **Elaboración de Proyectos de Grado**. Séptima edición Editorial Panapo. Caracas – Venezuela
- Ballvé A.M. (2000). **Tablero de Control**, Ed. Macchi, Buenos Aires.
- Beltrán, J. (2000). **Indicadores de Gestión**. 2da. Edición. 3R Editores. Colombia.
- Benavides, A. (2003). **¿Es posible satisfacer expectativas, reducir ineficiencias y mejorar la calidad a través de un rediseño de proceso?** Revista Calidad Asistencial, 2004 volumen 255. Toledo, España.
- Bravo Sierra, R. (1997) **Técnicas de Investigación Social, (Teoría y Ejercicios)**, España, Editorial Paraninfo, Segunda Edición
- Burbano (2005). Presupuestos. **Enfoque de gestión, planeación y control de recursos**. Tercera Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Cáceres, V. (2003). **Balanced Scorecard, Mas Gerencia que Medición**. [Artículo]. Revista Calidad Empresarial. Edición N^o 11. Caracas.

Criollo N (2017), en su trabajo de grado titulado Diseño del Cuadro de Mando Integral para la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la “Pequeña Empresa de Pastaza”, parroquia Puyo, cantón Pastaza, provincia de Pastaza. Perú.

Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª Edición).

Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. (6ª Edición). Colombia: Mc Graw-Hill

Domínguez, R (2006). **Introducción a la Gestión Empresarial**. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Francés, A. (2001). **Estrategia para gente de pie**. [Artículo]. Revista Debates IESA. Volumen IX. Número: 4. Caracas.

Florio M (2016). En su trabajo de grado titulado propuesta de sistema de control de gestión para pregrado de la Universidad San Sebastián, sede de la Patagonia. Para el área de pregrado de la sede De la Patagonia de la Universidad San Sebastián.Chile.

Gómez (2006). **Elementos del Control de Gestión**. (En línea). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/24/cgorgsal.htm>. Consultado en Junio de 2011

Hernández, R., 2006). **Metodología de La Investigación**. México

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). **Metodología de La Investigación**. México

Jiménez (2008). **Población y Muestra. Pedagogía Experimental II. Tomo I**. UNED. Madrid

Jordán (1997). **Control de Gestión**. (En línea). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/24/cgorgsal.htm>. Consultado en Junio de 2011

Kaplan, R. y Norton, D (2000). **Balanced Scorecard**. Estados Unidos: Gestión

Kaplan, R. y Norton, D (2001). **Balanced Scorecard**. Estados Unidos: Gestión.

Kaplan, R. y Norton, D (2002). **Balanced Scorecard**. Estados Unidos: Gestión

Kotler, P. (1999). **El marketing**. Argentina. Editorial Paidós Empresa.

Méndez C. (2007). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.

Muñiz, L (2003). Como implantar un Sistema de Control en la práctica. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Pardinas, F (2002). **Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales**. S. XXI.

Pérez, J (2002). **Control de Gestión Empresarial. Texto y casos**. Editorial Madrid. España

Peter Senge. (1991). **La quinta disciplina en la práctica. Como construir una organización inteligente**. Ediciones Granica. Barcelona Español.

Ruiz, J (1995). **Análisis de Gestión Administrativa**. Ediciones Monte Ávila. Caracas. Venezuela

Sabino, C (2003). **El proceso de investigación**. 3ª. Reimpresión, Ed. Lumen/Humanitas, Bs.As.

Sabino, C (2006). **El proceso de investigación**. 5ª.Reimpresión, Ediciones Lumen/Humanista. Venezuela

Serguei, A. (2004). **Planeación Estratégica**. [Documento en línea]. Disponible: [http // www. gestiopolis. com./](http://www.gestiopolis.com/). Consultado en Junio de 2011

Serna, H (2001). **Planeación y Gestión Estratégica**. Bogotá, Colombia

Steiner G (2007). **Planeación estratégica**: lo que todo director debe saber. ...México: Mc Graw Hill,

Sosa M (2016), presenta su trabajo de grado titulado propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la Institución Estrellas de Belén del distrito de La Victoria en el periodo 2014 Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.

Tamayo y Tamayo, M (2005). **El proceso de investigación científica**. Editorial Limusa, Ciudad de México.

Thompson, A. y Strickland, A. (2001). **Administración Estratégica**, Conceptos y Casos. (11ª Edición). México: Mc Graw-Hill.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2005). **Manual de Trabajos de Grado Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales**. Ediciones de la UPEL. Caracas, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO “A”
INSTRUMENTO

Lista De Cotejo

N°	Aspecto a observar	SI	NO
1	Los procedimientos y normas utilizados con respecto a los indicadores de gestión permiten medir el desempeño global de la gerencia de finanzas		
2	El control de gestión empleado en la gerencia financiera permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales		
3	A la gerencia de finanzas se le asignan recursos para la ejecución y desarrollo de planes establecidos		
4	La gestión financiera que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones		
5	En la gerencia de finanzas se formulan planes estratégicos para la consecución de las metas planteadas		
6	Gestión de los Presupuestos		
7	Capacitación del Personal		

Fuente: Ramones, L. (2017)

Nro.	Ítems	Si	No
1	¿Considera usted, que la gestión financiera que se llevan a cabo en la gerencia financiera permite la efectividad de los procesos?		
2	¿Maneja usted algunos indicadores financieros para conocer y evaluar la gestión en el área?		
3	¿Considera usted, que la formulación de indicadores de gestión adecuados y su medición sistemática le permitirá a la empresa obtener resultados acordes a los objetivos planteados?		
4	¿Cree usted, que el control y monitoreo de los indicadores financieros utilizados en la gerencia de finanzas contribuyen al logro de la gestión interna?		
5	¿Considera usted, que los indicadores utilizados en el área de finanzas son suficientes para medir el desempeño del área?		
6	¿Cree usted, que la información financiera que se genera permite la toma de decisiones oportuna para el cumplimiento de las metas establecidas?		
7	¿Cree usted, que la evaluación de los indicadores financieros que se emplean permite alinear la estrategia de la empresa con sus objetivos globales, por cada unidad funcional?		
8	¿Tiene usted conocimiento de la misión y de la visión del área donde trabaja?		
9	¿Considera usted que la gerencia financiera tiene definidas las estrategias a seguir para el logro de los objetivos?		
10	¿Cree usted que un control de gestión adecuado e indicadores de gestión acorde a las necesidades de la gerencia de finanzas, conducen a los factores claves de éxito?		
11	¿Cree usted que un control de gestión adecuado e indicadores de gestión acorde a las necesidades de la gerencia de finanzas, conducen a los factores claves de éxito?		
12	¿Las actividades de trabajo que se llevan a cabo en la gerencia de finanzas se diseñan alrededor de equipos de trabajo?		
13	¿Cree usted, que la gerencia de finanzas tiene definidos sus objetivos estratégicos para la consecución de la programación establecida?		
14	¿Cree usted, que es necesario definir objetivos e indicadores que permitan responder las expectativas de la organización en cuanto a parámetros financieros de rentabilidad, y crecimiento?		
15	¿Cree usted, que si se emplea la estrategia de cliente basada en el mercado proporcionará rendimientos financieros a la organización?		
16	¿Cree usted, que se deben alinear e identificar las actividades y procesos claves para la renovación y mejoramiento de los procedimientos en la gerencia de finanzas?		
17	¿Cree usted, que el aprendizaje organizacional o formación y crecimiento, sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización para el logro de los objetivos propuestos?		
18	¿Cree usted, que es necesario diseñar un modelo de Control de Gestión pública fundamentado en el cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Finanzas?		

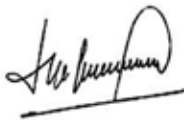
ANEXO “B”**MÉTODO DE ALFA DE CRONBACH**

Valencia 27 / Octubre / 2017

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

A QUIEN PUEDE INTERESAR

Yo **Luis Martínez**, portador de la C.I.12.318.479, por medio de presente expongo que en mi calidad de Estadístico, he calculado el coeficiente de confiabilidad Kuder Richardson al instrumento del trabajo de grado titulado “**PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA FUNDAMENTADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRALCASO: GERENCIA CORPORATIVA DE FINANZAS DE PETROQUIMICA DE VENEZUELA (PEQUIVEN)**”, realizado por la Lcda. Ramones Lisbeth del Carmen, portadora de la C.I. 7.114.976. Donde arrojo un resultado de KR20 =0,89 lo que quiere decir que el instrumento posee una Excelente confiabilidad.



Firma:

Prof.: Luis Martínez

C.I. N°: 12.318.479

Teléfono: 0424-492-87-80

Formula:

$$KR20 = \frac{(n - 1) \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}{n - 1} \cdot \frac{1}{\sum X_i^2}$$

Leyenda:

$\sum X_i^2$: Variación de las cuentas de la encuesta.

n: Número total de ítems en la encuesta.

p_i : Proporción de repuestas correctas.

q_i : Proporción de incidente para cada pregunta.

RC: Total de repuestas correctas.

RINC: Total de respuestas incorrectas.

El valor uno (1) corresponde a una respuesta que indica afirmación u un cero corresponde a una respuesta que indica negación

$$KR20 = \frac{(20 - 1) \frac{14,49 - 2,50}{20 - 1}}{20 - 1} \cdot \frac{1}{14,49} \quad KR20 = 0,88$$

El valor de 0,88 (88%) obtenido significa que la aplicación del instrumento fue satisfactorio.

La tabla de Küder Richardson permite interpretar este valor hallado:

0,53 a menos = Confiabilidad nula

0,54 a 0,59 = Confiabilidad baja

0,60 a 0,65 = Confiable

0,66 a 0,71 = Muy confiable

0,72 a 0,99 = Excelente confiabilidad

1,0 = Confiabilidad perfecta