



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DEL
SECTOR PUBLICO BAJO LA PERSPECTIVA DE CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI).**

**Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria
Petroquímica de Venezuela, S.A.**

Autor. Elialis Colina
C.I. 16.941.731

Bárbula, Febrero 2014.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DEL
SECTOR PUBLICO BAJO LA PERSPECTIVA DE CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI).**

**Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria
Petroquímica de Venezuela, S.A.**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad
de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para
Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención
Finanzas.

Autor: Lic. Elialis Colina
C.I. 16.941.731

Tutor: Lic. Amelia Escalona B.
C.I. 7.388.556

Bárbula, Febrero 2014.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DEL
SECTOR PUBLICO BAJO LA PERSPECTIVA DE CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI)**

**Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria
Petroquímica de Venezuela, S.A.**

Aceptada en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Por: Amelia Escalona
C.I. 7.388.556

Bárbula, Febrero 2014.

DEDICATORIA

A Dios y a la santísima Virgen, por estar presente en cada paso de mi vida, por cuidar y proteger a mi familia

A mis Padres Elida y Ali, quienes son mi mayor tesoro y apoyo incondicional, enseñándome que para lograr una meta lo importante es proponérselo y luchar por ello.

A mi hermano Juan Carlos por su constante e incondicional apoyo.

A mi esposo Franklin, por su comprensión, apoyo en todo momento.

A Mis amados seres queridos que ya no están físicamente pero que continúan viviendo en mi hoy mañana y siempre.

A mis tías y tíos por ser también mis padres.

A mis amigas, Yusmary y Juanaly por su constante motivación a seguir adelante

A mis Profesoras Magda Cejas, Amelia Escalona Y Pedro Juan por su disposición, tiempo, aprendizaje y consejos muy acertados para el logro de este trabajo de grado. Gracias por su apoyo.

Al Área de Postgrado de FACES - Universidad de Carabobo, por la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, ayudando así a mi crecimiento personal.

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento a Dios y a la Virgen, por culminar esta nueva meta en mi vida.

A la profesora Magda Cejas, por su valiosa colaboración desde el inicio de la maestría; apoyándome en todo momento con sus conocimientos para llevar a cabo este trabajo de Grado. Gracias Prof.

A la profesora Amelia Escalona por la orientación, disposición y consejos bien acertados. Gracias

A los profesores de la maestría, quienes siempre están dispuestos a brindar su ayuda a través de sus experiencias.

A PEQUIVEN, especialmente a mis compañeros de la Gerencia Corporativa de Finanzas.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DEL
SECTOR PUBLICO BAJO LA PERSPECTIVA DE CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI).

Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria
Petroquímica de Venezuela, S.A.

Autora: Elialis Colina
Tutor: Amelia Escalona
Fecha: Febrero 2014

RESUMEN

Las empresas públicas, ante los cambios que suceden hoy en día, deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión, con miras a fundamentar la toma de decisiones e implementar acciones correctivas que le permitan optimizar los resultados en general, y promover la transparencia en la rendición de cuentas. El Objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la perspectiva del cuadro de mando integral (CMI), caso específico de estudio la gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A. El método de la investigación es de índole cuantitativa, de campo. Se usó como instrumento la encuesta para la recolección de testimonios en el mismo lugar donde ocurren los hechos. Como resultados se concluye que a pesar de utilizar indicadores financieros, estos son muy básicos, lo que imposibilita una adecuada evaluación y control de la gestión con miras a lograr su mejoramiento continuo, impidiendo el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Por lo cual el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como propuesta es un sistema de gestión que se perfila como una herramienta que optimiza la gestión empresarial.

Palabras Claves: Gestión Estratégica, Cuadro de mando Integral, indicadores de Gestión.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DEL
SECTOR PUBLICO BAJO LA PERSPECTIVA DE CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI).

Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria
Petroquímica de Venezuela, S.A.

Author: Elialis Colina
Tutor: Amelia Escalona
Date: Febrero 2014

ABSTRACT

Public business organizations, with constant and rapid changes that take place today, should make a more complete and relevant for their management in order to inform decision making and implement corrective actions that will optimize the overall result and comply with the legal provisions relating to the rational management of resources, to achieve the goals established in the annual operating plan, and promote transparent in accountability. The Balanced Scorecard is a management system promoted by Kaplan and Norton as a tool that is used to manage the strategy of the company's long term objectives and indicator derived from the vision of the organization through a set of perspectives with provide a broad view of the organization and comprehensive and integrated information important for decision making. In the search for management solutions to optimize the management of the corporate finance petrochemical Venezuela S.A. in this work was proposed as general objective to propose a control model of management under the focus of the balanced scorecard. The final product of this research was developed under a research design field with descriptive level, a proposed balanced scorecard, management model and management approach linked to the research "Reengineering management as a strategy management sector public", to measure management control and decision making based on the best strategic direction of the company, and the fulfillment of the objectives and goals.

Keywords: Strategic Management, Integral Scorecard, Performance Indicators

INDICE GENERAL

CONTENIDO

Pág.

CAPÍTULOS

I EL PROBLEMA	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Justificación	23
II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	27
Antecedentes de la Investigación	27
Bases Teóricas.....	33
Definición de Términos	60
III MARCO METODOLÓGICO	63
Naturaleza de la Investigación.....	63
Perspectiva de la Investigación.....	64
Tipo Investigación.....	64
Diseño de la Investigación.....	66
Población y Muestra.....	66
Técnicas e instrumentos de Recolección de información.....	68
Validez del Instrumento	69
Confiabilidad del instrumento.....	72
Técnicas y análisis de Datos.....	73
IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	75

V LA PROPUESTA.....	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	122
ANEXOS.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS O GRAFICOS

Figura N° 1 Perspectivas del cuadro de mando.....	45
Figura N° 2 Cadena de valor de Porter	46
Gráficos N°1 Indicadores de Gestión	77
Gráficos N°2 Indicadores de Gestión	78
Gráficos N°3 Normas y Procedimientos	80
Gráficos N°4 Indicadores Financieros	81
Gráficos N°5 Relación Causa efecto	82
Gráficos N°6 Toma de Decisiones Efectivas	83
Gráficos N°7 Políticas Financieras	85
Gráficos N°8 Planes de Acción	86
Gráficos N°9 Comunicación Periódica	87
Gráficos N°10 Cuadro de Mando Integral	88
Gráficos N°11 Informe de Gestión	89
Gráficos N°12 Procesos Internos	91
Gráficos N°13 Control de Gestión	92
Gráficos N°14 Control de Gestión	93
Gráficos N°15 Gestión Financiera	94
Gráficos N°16 Expectativas de la Organización	95
Gráficos N°17 Estrategia	96

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

Tabla N° 1 Escala de Confiabilidad	72
Tabla N° 2 Matriz Foda Aplicada	102
Tabla N° Estrategias.....	103
Cuadro N° 1 Operacionalización de Objetivos	62
Cuadro N° 2 Indicadores de Gestión	77
Cuadro N° 3 Indicadores de Gestión	78
Cuadro N° 4 Normas Y procedimientos	79
Cuadro N° 5 Indicadores Financieros	82
Cuadro N° 6 Relación causa y efecto	82
Cuadro N° 7 Toma de decisiones efectivas	83
Cuadro N° 8 Políticas Financieras.....	84
Cuadro N° 9 Planes de Acción	85
Cuadro N° 10 Comunicación periódica	86
Cuadro N° 11 Cuadro de Mando Integral	87
Cuadro N° 12 Informe de Gestión	89
Cuadro N° 13 Procesos Internos	90
Cuadro N° 14 Control de Gestión	92
Cuadro N° 15 Control de Gestión	93
Cuadro N° 16 Gestión Financiera	94
Cuadro N° 17 Expectativas de la Organización	95
Cuadro N° 18 Estrategia	96
Cuadro N° 19 Objetivos Estratégicos de la Gerencia Corporativa de Finanzas	108
Cuadro N° 20 Mapa Estratégico relación causa - efecto de la Gerencia Corporativa de Finanzas de Pequiven	109
Cuadro N° 21 Cuadro de Mando Integral: Objetivos, Indicadores e iniciativas para la Gerencia Corporativa de Finanzas.....	110

INTRODUCCIÓN

Las empresas del Estado, constituyen hoy en día, un pilar fundamental y esencial en el desarrollo económico de cualquier país, sin la existencia de ellas, se detiene el avance y el progreso de la sociedad. La influencia de su entorno tanto económico, social, política y tecnológicos producto de la globalización hace que las empresa se comprometan constantemente a mejorar los procesos lo cual cooperan en la realización de sus funciones y cumplimientos de objetivos, en las distintas áreas que la conforman. Este contexto obliga a las empresas a tomar decisiones estratégicas idóneas y adecuadas que permitan alcanzar alguna ventaja competitiva en la búsqueda de la excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua.

En los últimos años, diversos autores tales como Kaplan y Norton (2009), Matus (2008) entre otros, han difundido importantes herramientas para el control de la gestión de una empresa de manera global, entre las que se encuentra el Cuadro de Mando Integral, considerado como una nueva estructura creada con el objetivo de integrar los indicadores derivados de la estrategia, es decir, traduce esta en objetivos e indicadores tangibles, siendo no sólo un sistema de medición, sino un eficaz sistema de gestión estratégica. Por lo cual Kaplan (2009), se refiere al Cuadro de Mando Integral como una herramienta que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el medio, estructura y el lenguaje adecuado para comunicar y traducir la misión y estrategia en objetivos e indicadores, lo cual permite que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus esfuerzos hacia la consecución de la misma.

Considerando lo anteriormente referido se considera en la presente investigación, que en las empresas del Estado en este caso específicamente Petroquímica de Venezuela S.A como Corporación del Estado venezolano facultada para producir y comercializar productos petroquímicos. Se implemente en la gerencia corporativa de finanzas un sistema de control de gestión, debido que no emplean indicadores financieros apropiados para medir el desempeño del área, afectando así, la gestión interna de la unidad y por ende el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es por ello, que se plantea desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI). Caso de estudio: gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A. la investigación está estructurada de la siguiente manera en cinco capítulos a saber:

Capítulo I: 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: abarca el análisis e interpretación de resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, el cual se le

realizo previamente la debida validación, y fue empleado a las personas que integran la gerencia corporativa de finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A.

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.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Uno de los problemas por los cuales atraviesa las empresas del Estado Venezolano, es el evidente deterioro en sus estructuras, producto de la incertidumbre, el azar y el desorden reinante en las organizaciones, en lo citado por Martínez M (2002), lo repercute en la insatisfacción por parte de la ciudadanía al no obtener el bienestar social esperado. Ante este panorama en las empresas del Estado venezolano es obligatorio implementar herramientas tales como la planificación estratégica, Indicadores de gestión, que permitan realizar un control preventivo y planear efectivamente, contribuyendo así a la medición estratégica del desempeño de la gestión.

Estas herramientas se perfilan ante la gerencia como instrumentos innovadores, que favorecen la estrategia y prospectiva para la administración pública en Venezuela. En este orden de ideas, se pretende que con la ejecución de estas herramientas gerenciales, tales como la planificación estratégica, indicadores, cuadro de mando integral y sistemas de control, que las empresas estadales, dirijan su esfuerzo hacia la consecución del logro de las metas y así garantizar el beneficio colectivo, en aras de promocionar el desarrollo económico, administrativo y social del país.

De igual modo es necesario reflexionar, como la implementación de planificación estratégica en las empresas del Estado coadyuva en la ejecución de las políticas publicas. Considerando, lo citado por Zambrano A

(2006) expresa que: “la planificación estratégica puede constituirse en la herramienta más potente para producir los cambios más profundos en la manera de diseñar y hacer gobierno en América Latina”. Por lo anteriormente expuesto, el autor describe que este método puede transformar al gerente tradicional, caracterizado por ser iletrado, distraído y disperso, en un gerente moderno, dotado de un método serio y riguroso, que precede y preside la acción del gobierno, capaz de procesar los problemas de la realidad que se desea gobernar, diseñar operaciones, trabajar con escenarios y diseño estratégico y dotar a la oficina del gobernante de sistemas de alta dirección que garantice la gerencia eficaz, eficiente y efectiva del plan de gobierno.

Asimismo, Serna G (2006), señala que:

La planificación estratégica es esencial en la sociedad actual para lograr un mayor desempeño organizativo. Por lo que las Administraciones Públicas, como las encargadas de gestionar eficientemente los recursos sociales, deben establecer los mecanismos adecuados para lograr una eficiente Planificación e Innovación Estratégica para lograr el bienestar social y aumentar la confianza de los ciudadanos.(p.66)

Por otro lado, es necesario considerar lo descrito por Koontz (2004), donde esboza que:

La tarea actual de la administración es interpretar, los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional”, todo lo cual nos conduce a la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. (p.30)

Ante lo descrito anteriormente por los autores, es necesario reflexionar que en el ámbito de la gestión estratégica global en el sector público, la información tiene un valor decisivo. Las estrategias representan la voluntad política, (incluso la materialización de un programa electoral) y para llevarlas a cabo es necesario descomponerlas en objetivos y actividades que sean asignados a los diferentes órganos.

De igual modo, es necesario señalar que las debilidades mas notorias que se presentan en empresas del Estado, radican principalmente en: la ausencia o nula planificación, la ejecución no idónea de la misma, improvisación en los planes de gestión, implementación de modelos foráneos no acordes a nuestros valores e idiosincrasia venezolana, personal no idóneo a los perfiles de la organización, falta de normalización de los procesos, escasa o nula vinculación del presupuesto a la planificación, siendo esta determinante en el éxito de la ejecución presupuestaria, falta de control de gestión.

Actualmente, en el caso específico de Petroquímica de Venezuela, S.A, de la Gerencia Corporativa de Finanzas objeto de estudio, el control de la gestión se evalúa mediante la medición de un número subyugado de indicadores financieros. Por una parte, se tiene unos estándares orientados exclusivamente a medir el desempeño en el área de contraloría financiera, tales como los indicadores de razones de liquidez, razones de actividad o de gerencia y razones de rentabilidad, y en función de las desviaciones presentadas entre ellos se toman acciones correctivas que pueden conducir a una reestructuración de las variables involucradas.

Sin embargo, a pesar de ello, no se evidencia una planificación estratégica del área de finanzas, mucho menos de la organización, ya que los indicadores utilizados no son los más idóneos. Esta situación genera improvisaciones y retrasos en la formulación presupuestaria y en los proyectos. En este sentido, es importante acotar la necesidad urgente de medir el cumplimiento de la gestión estratégica mediante indicadores que reflejen información precisa, transparente, confiable y efectiva, el cual garanticen uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Consiguientemente, en virtud de lo señalado anteriormente se evidencia la necesidad de realizar un estudio de gestión estratégica específicamente en el caso de Petroquímica de Venezuela, S.A. que acceda mejorar el desempeño estratégico, por lo tanto, la implementación de un modelo de gestión estratégica, consentirá monitorear la gestión, lo que a su vez le auxilia en el logro de sus metas, y ejercer un control de gestión óptimo que asegure la eficacia, eficiencia productividad y calidad en la generación de productos o servicios públicos y en la satisfacción de la comunidad. Ante lo cual conduce a la investigadora, a plantear el establecimiento de un modelo de gestión estratégico para las empresas del sector público bajo la perspectiva de cuadro de mando integral (CMI).

Específicamente en el caso de estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, s.a. que admita favorecer y optimizar la medición del desempeño estratégico, y a su vez controlar y mantener el buen desempeño financiero, organizacional y el

beneficio social a largo plazo. La implementación del modelo propuesto en las empresas del estado consentirá asegurar que se ejecuten los lineamientos establecidos en el Plan Nacional vigente, hoy por hoy denominado Plan Nacional Simón Bolívar 2007 – 2013, además de alcanzar el fiel cumplimiento de los objetivos comunes contribuyendo a optimizar la economía Nacional en pro de una planificación idónea, monitoreo y control de la información.

Del planteamiento anterior, se generan interrogantes interesantes que pueden ser utilizadas a través del desarrollo del proyecto como una guía de trabajo.

¿Cómo puede ayudar un estudio de gestión estratégico aplicable a la empresas de estado venezolano que permite optimizar la medición del desempeño estratégico basado en el cuadro de mando integral y así alinear la visión estratégica con la planificación Nacional y con los esfuerzos de todos los miembros de la organización, y al mismo tiempo ayudar a mejorar el control de la gestión pública y fortalecer el proceso de toma de decisiones y generación de políticas públicas?

La cual puede sistematizarse a través de las siguientes preguntas:

¿Cómo ha sido la medición del desempeño estratégico de la gestión pública en los últimos diez años, utilizando indicadores de gestión?

¿Es posible que el modelo de gestión estratégico ayude a mejorar el proceso de toma de decisiones y generación de políticas públicas?

¿De qué forma puede este modelo fortalecer el sistema de gestión estratégica que ayude a la gerencia estratégica a obtener respuestas de las estrategias y aplicarlas?

¿De qué forma se pueden alinear la visión estratégica de las empresas del estado con los esfuerzos de todos los miembros de la organización con la planificación estratégica del Gobierno Nacional?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la perspectiva del cuadro de mando integral (CMI). Caso de estudio: gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la Gerencia corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela.
2. Describir los fundamentos teóricos para el desarrollo y construcción del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de la Gestión estratégica en Petroquímica de Venezuela S.A.

3. Diseñar el modelo de Gestión Estratégica para las Empresas del Sector Público bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI). aplicable a la Gerencia Corporativa de Finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela.

Justificación

Actualmente la tendencia de algunas organizaciones gubernamentales, consiste en incorporar en el control de gestión información gerencial diferente a la estrictamente financiera, y la aplicación de CMI en estos modelos ha tomado mucha importancia, en tanto que los objetivos no se concentran en perseguir resultados económicos, sino a la prestación de diversos servicios para lo que disponen por lo general de escasos recursos presupuestarios. En este contexto la aplicación de un modelo de gestión pública aplicable a las empresas del Estado que permite optimizar la medición del desempeño estratégico basado en el cuadro de mando integral, se considera esencial para el logro de sus objetivos, la consecución de metas, el bienestar social de la Nación.

Algunas razones que llevan a recomendar el cuadro de mando integral son: Involucra una lista de indicadores relevantes que miden eficiencia, eficacia, economía y calidad. Es de fácil aplicación. Se considera como un control previo y no posterior a los daños, es interdepartamental, permite medir la calidad de los productos y servicios y ayuda a implementar, revisar, medir y controlar la planificación estratégica de las empresas estatales. A través de este modelo se facilita la toma de decisiones pues la información está sistematizada y es oportuna, se conocen fortalezas y debilidades para la generación de correctas políticas gubernamentales que al final se traducen

en mejoras de las asignaciones presupuestarias, mejoras de sectores económicos y el bienestar de la comunidad.

En la práctica de la gerencia pública se hace cuesta arriba alinear los esfuerzos de los empleados con la planificación del gobierno regional y a su vez esta con la planificación nacional, este modelo permite dirigir lineamientos que integren estas actividades y lograr una sinergia en la gestión. El Cuadro de mando integral ha obtenido muchos reconocimientos, los que le han situado como el aporte más valioso dentro del contexto de la contabilidad de gestión (Atkinson y Warterhouse, 1997; Otley, 1999). La investigación procura establecer en un modelo de gestión pública el conocimiento necesario para llevar a cabo un plan estratégico regional gubernamental. Esto permitirá manejar conceptos de otras técnicas complementarias al CMI como Planificación Estratégica, Desempeño Estratégico, Control de Gestión, Contabilidad de Gestión, Mapas Estratégicos, Enfoque Sistémico, Análisis de Cadena de Valor, Sistema de Gestión Estratégica.

Esta investigación genera aportes relevante para desarrollar nuevos instrumentos para recolectar y analizar información relacionada a los indicadores, procesos y actividades del sector público. En tal sentido, significará un aporte que ayudara de manera significativa a la estandarización en la aplicación de un balance de gestión para la optimización y medición de la gestión pública y la consecuente presentación de los resultados de ésta ante las máximas autoridades del organismo, ante el Estado y los venezolanos.

El tema planteado tiene plena vigencia hoy, por cuanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1.999, exige como mandatos ineludibles la Rendición de Cuentas y la Participación Ciudadana en el Control de la Gestión Pública; derechos que se han desarrollado también, en las leyes orgánicas de Administración Pública, de Planificación, de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y la de Administración Financiera del Sector Público. Lo antes expuesto, reclama en la actualidad la existencia de un mecanismo expedito que operacionalice en forma estándar, los procedimientos para el cumplimiento de tales deberes y derechos, así como un plan estratégico a nivel regional bajo el enfoque de CMI, que se enfatiza en lograr la consecución de metas y satisfacción del colectivo.

En tal sentido lo antes indicado, Contribuirá al desarrollo de una cultura organizacional pública que base sus operaciones en los principios de economía, celeridad, simplicidad, eficacia, honestidad y transparencia, así como incentivar en el ciudadano el sentido de pertenencia de las instituciones públicas; de exigencia en el cumplimiento de los objetivos y metas que se tracen los gerentes públicos y de rendición de cuentas, Asimismo, dentro de las organizaciones públicas, se estimularán los mismos valores expuestos en el párrafo anterior y se incrementará el sentido de la responsabilidad, al tener que reportar resultados parciales y finales del nivel de cumplimiento de la misión asignada antes los jefes inmediatos.

El modelo que se propone implantar en la Empresa Petroquímica de Venezuela, es de relevancia y aporte, por cuanto está directamente relacionado con la Misión y Visión de la Maestría de Administración de

Empresa mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, así como también se inserta en las líneas de investigación fijadas por la Dirección de Postgrado de la citada universidad y las líneas de trabajo clasificados como “Manejo del cambio en las Organizaciones Públicas y uso de sistema de gestión como factor coadyuvante en el control de los resultados en las empresas del estado” contribuyendo al logro de un control de gestión efectivo, a través de indicadores que sirve de instrumento para guiar la gestión de la organización hacia el logro de los objetivos, además de evaluar si efectivamente esto se está cumpliendo a través de los indicadores.

De igual forma, se contará con un instrumento que permitirá la detección de desviaciones en el desarrollo de cada plan operativo y tomar los respectivos correctivos, lo que indudablemente incrementará la eficacia en el alcance de las metas propuestas y la confianza de quienes delegan en los distintos niveles operativos de las organizaciones, el cumplimiento de éstas. Por último, daría los primeros pasos para la instauración de gestión basado en la Gerencia Estratégica en las empresas del Estado que se inicia con la identificación de la cultura organizacional y su concordancia con los principios corporativos al poder desarrollar tal mecanismo de control y rendición.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se sitúa el marco referencial teórico que orienta el estudio de la investigación en todos sus aspectos, estableciendo así un vínculo de proposiciones teóricas y otras investigaciones realizadas inherentes a la problemática que presentan las empresas del Estado venezolano en referencia a la gestión estratégica bajo la perspectiva de cuadro de mando integral.

Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, fue necesario realizar una revisión de la información disponible en otros trabajos e investigaciones efectuadas previamente, relacionadas directa e indirectamente al tema objeto del presente estudio, con la finalidad de conocer cuáles fueron las conclusiones obtenidas.

Las bases de referencia para la selección de los antecedentes de la investigación fueron, el Cuadro de Mando Integral, el Control de Gestión y gestión estratégica. En tal sentido, a continuación se presentan los aspectos más relevantes de las investigaciones encontradas, que sirvieron de punto de partida y guía en el desarrollo del presente trabajo:

Por su parte, Tamayo y Tamayo (2005), señala que los antecedentes “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 para el desarrollo de la presente investigación, fue necesario realizar una revisión de la información disponible en otros trabajos e investigaciones efectuadas previamente, relacionadas directa e indirectamente al tema objeto del presente estudio, con la finalidad de conocer cuáles fueron las conclusiones obtenidas, a continuación se examinaron diversos trabajos que se relacionan con la presente investigación.

Cabrera, D. (2013) en su trabajo de grado de grado titulado “**Proponer un modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A.**” para optar al título de Magister en Administración de Empresa, mención: Gerencia. Realizado en la Universidad de Carabobo. Valencia Edo. Carabobo. El cual plasma un modelo estratégico para nueva gerencia del sector público donde utiliza la comunicación efectiva para mejorar la estrategia de comunicación, ya que la efectividad en la transmisión del mensaje que involucre los elementos de integración e interacción es fundamental en la construcción de una visión compartida que orienta los esfuerzos hacia los mismos objetivos tanto organizacionales como personales. Cabe destacar que ambas investigaciones desarrollan un modelo estratégico para la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A basados en estrategias que permitan la optimización y aportes factibles aplicables para dicha organización.

Otro trabajo consultado fue el de Revilla, A. (2012), titulado “**Proponer una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.**” para optar al título de Magister en Administración de Empresa, mención: Gerencia Realizado en

la Universidad de Carabobo. Valencia. Edo. Carabobo. El estudio proporciona relación con la presente investigación , debido a que ambas coinciden en la incorporación de un modelo de Cuadro de Mando, permitiendo el seguimiento de estrategias, identificación de desviaciones con respecto a los objetivos trazados y al mismo tiempo implementando acciones correctivas de forma integrada, balanceada y estratégica para medir el proceso actual y plantear la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados.

Por su parte, Riera Criselda (2011) en su trabajo de grado titulado **“Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica para Impulsar el Fortalecimiento y Competitividad de las PYMES Basado en la Filosofía del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) en la Industria de Plástico de la Zona Industrial de Valencia del Estado Carabobo”** para optar al título de Magister en Administración de Empresa, mención: Gerencia, Realizado en la Universidad de Carabobo. Valencia Edo. Carabobo Describe el cuadro de mando integral como una herramienta eficaz para optimizar la productividad en la Industria de Plástico de la Zona Industrial de Valencia del Estado Carabobo y satisfacción de los clientes, además de permitir avizorar a tiempo las desviaciones que pudieran existir a través de los instrumentos de indicadores de gestión.

Esta investigación sirve como punto de partida para el desarrollo de los objetivos específicos de la presente investigación, el cual está referido a describir los fundamentos teóricos para el desarrollo y construcción del cuadro de mando integral como herramienta de control.

Escalona, A (2010), en su trabajo de grado titulado “**Modelo de Gestión Estratégica para la Gestión Pública en los gobiernos Regionales**” para optar al título de Magister en Administración de Empresa, mención: Gerencia, Realizado en la Universidad de Carabobo. Valencia Edo. Carabobo, el estudio realizado por la investigadora refiere la importancia de la planificación estratégica como herramienta estratégica de gestión que permite a la alta dirección, comunicar las líneas a seguir, de igual modo permite a las organizaciones públicas el logro de los objetivos, así como una acertada optimización de los recursos. El aporte de esta investigación radica en el acertado uso de los modelos de gestión estratégica. Es importante destacar que ambas investigaciones desarrollan un modelo Estratégico para la Gestión Pública (empresas del Estado), buscando establecer estrategias que permitan su optimización y generando aportes factibles en la gestión aplicables a corto plazo.

Otro trabajo consultado fue el de Chavarría, L (2010), titulado: “**Diseño de un Sistema de Gestión de Control para una empresa de Servicios de Ingeniería de consulta en minería**”. Realizado en la Universidad de Chile, Realizado en la Universidad de Chile para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. El objetivo principal de este trabajo es diseñar una herramienta de Control de Gestión Estratégico para JRI Ingeniería S.A. Se abordó el diseño de un sistema de control de gestión para la empresa, en base a la metodología del Cuadro de Mando Integral, que permita medir de forma objetiva el desempeño global de JRI para centrar sus esfuerzos en la creación de valor.

La relación de este antecedente con la presente investigación, se basa en que aporta lineamientos estratégicos para la aplicación del control de gestión

como un proceso que ayuda a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos. Colocas a todos aporte de la investigación

Bastidas, P. (2009), en el estudio denominado: **“El Balanced Scorecard y Auditoría Operacional, una Herramienta de Control para las PYMES”** para optar al título de Magister en Administración de Empresa, mención: Gerencia, Realizado en la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Estado Lara. Este trabajo busca demostrar que tanto la Auditoría Operativa como el Balanced Scorecard, son mecanismos con un mismo propósito, un mismo alcance, metodologías similares y empleo de indicadores, dando como resultado un instrumento de control de gestión que permite potenciar las ventajas competitivas de las PYMES.

El estudio proporciona la incorporación de un modelo de Cuadro de Mando Integral en las organizaciones, permitiendo el seguimiento de estrategias, identificación de desviaciones con respecto a los objetivos trazados y toma de acciones correctivas.

Cojedes P. (2008), en el trabajo denominado: **“Propuesta para la implantación de un Sistema de Control de Gestión para la Dirección Administrativa de la Alcaldía del Municipio Falcón del Estado Cojedes”** para optar al título de Magister en Administración de Empresa, mención: Gerencia, La investigación presenta un diagnóstico organizacional en materia de gestión a la unidad antes citada, concluyendo en la necesidad de fortalecer el control interno a través de evaluaciones efectuadas por medio de indicadores de gestión, que permitan verificar el cumplimiento de los parámetros y las metas estipuladas, en el plan operativo anual.

El valor agregado de este trabajo, se basa en la importancia que expone sobre los indicadores de gestión, para medir el desempeño y promover un mejor funcionamiento de las organizaciones, y para facilitar la toma de decisiones.

Al respecto Valdez, A. (2008), en su trabajo realizado en la Universidad de Guadalajara titulado” **Retos y perspectivas de la nueva gerencia pública en América latina**” para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, el cual plasma un modelo de la nueva gerencia del sector publico donde utiliza la gerencia estratégica para incrementar el uso de los recursos y lograr la efectividad en los servicios gubernamentales. Aunado a ellos tiene relación directa con la investigación, en virtud de que ambos persiguen desde otra óptica la administración de los recursos públicos de manera eficiente, utilizando nuevas perspectivas en el ámbito gerencial de las organizaciones públicas.

Al respecto, Bastidas Eunice (2008) en su trabajo titulado “**El Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión multidisciplinario para las organizaciones del sector público**” optar por el grado de Especialista en Costos, de la Universidad Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Estado Lara, en el cual se pretende a través la implementación del cuadro de mando integral dar un mejor servicio a los ciudadanos respondiendo y garantizando la supervivencia de la organización en el tiempo. Incide directamente en la investigación porque hace hincapié en la necesidad de implementar el cuadro de mando integral dentro de la planificación estratégica como recurso de control y previsión, que antecede a las necesidades y permite una mejor planificación y ejecución presupuestaria.

En relación a este antecedente con la presente investigación, se basa en la importancia de implementar el cuadro de mando integral dentro de la planificación estratégica como recurso de control y previsión.

Otro trabajo consultado fue el de Páez A. (2007), en el trabajo denominado: **“Diseño de Sistema de Control de Gestión en el Centro de Especialistas en Contabilidad C.A. basados en el Cuadro de Mando Integral”** para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, desarrollado bajo la modalidad de investigación descriptiva; plantea el diseño de indicadores de gestión que le permitirán a la organización conocer los objetivos y metas que ésta persigue, la eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones, y mejor control de los recursos físicos, financieros y humanos disponibles.

Este antecedente enfatiza el uso de la metodología del Cuadro de Mando Integral, recomendada para medir el desempeño empresarial, lo que permite resaltar la importancia que ésta tiene para el control de gestión de las operaciones administrativas y contables en las organizaciones.

Bases Teóricas

La investigación se fundamenta en el diseño de un Modelo de Gestión Estratégico para las Empresas del sector público bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, motivo por el cual las bases teóricas se encuentran principalmente en tres (3) importantes variables, que sustentan la aplicación del enfoque antes citado, como lo son: Gestión Estratégica, Empresas del Sector Pública y Cuadro de Mando Integral, los cuales serán desarrollados a continuación:

Al hablar de gestión se puede decir que es 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) señala 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). Ob. Cit (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.

Es por ello que Zambrano A. (2001) Señala que la Gestión Estratégica; la desarrolla el Contralor conjuntamente con el Sub-Contralor y la Dirección General; quienes son los encargados de planificar y liderar la gestión a través de planes para que la organización logre con éxito los objetivos trazados.

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.

Gerencia

El término gerencia es definido por Vélez A. (2007) como: "...el conjunto de actividades administrativas de planeación, organización, control y dirección realizadas dentro de una organización" (p. 70); es decir, constituye un proceso que implica la coordinación de estos elementos, con el fin de canalizar y orientar la gestión de la empresa hacia el logro de objetivos previamente establecidos.

De esta manera se puede distinguir tres (3) aspectos claves al definir la gerencia como proceso: La coordinación de los recursos de la organización, la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas, como medio de lograr la coordinación y, tercero, la existencia del propósito de la función gerencial; es decir, la meta que se desea alcanzar.

El argumento que se presenta es de considerable importancia ya que muestra a la gerencia estratégica como una herramienta que permite a una organización estar capacitada para articular su futuro más adecuado, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones estratégicas que permitirán a un determinado ente el logro de sus objetivos y metas propuestas. Así mismo, la Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Igualmente, son esas actividades de enunciación, de realización y evaluación de tácticas que hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

De acuerdo con Thompson y Strickland (2005), la estrategia empresarial “Es el plan de acción que ha desarrollado, la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio” (p. 96.) Tomando el concepto previo como punto de referencia, la estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que es necesario desarrollen los gerentes, orientada a conducir la gestión exitosa de la organización.

En consecuencia a lo antes indicado, se puede decir que cuando la gerencia estratégica es vista como un proceso puede ser descrita en términos de varias funciones, entre ellas se encuentra el proceso de planificación, el cual consiste en determinar tanto los fines ¿qué hay que hacer?, Como los medios ¿cómo debe hacerse?; esta acción requiere la definición de los objetivos de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar las metas y desarrollando una jerarquía completa de planes para la coordinación de actividades. Los planes de una organización determinan su curso, y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus fines.

De allí la importancia de esta fase del proceso administrativo, sobre todo en organizaciones como la administración pública, en donde se requiere de respuestas rápidas antes las diferentes demandas de la sociedad.

Gestión Pública

Settembrino, Hugo (1986), refiere en el “Análisis de la estrategia de la Reforma de la Administración Pública” (p.45) a la elevada complejidad de la sociedad actual unida a un contexto marcado por la crisis económica presenta un escenario con elevada demanda de liderazgo en los diferentes ámbitos público, empresarial o social. Aunque abordar el concepto de liderazgo en lo público no es fácil, la Administración, como elemento clave en la provisión de valor público y bienestar social, también demanda líderes y equipos capaces de emprender procesos de reforma.

Por otra parte, el autor refiere que las organizaciones en general, y las públicas en particular, están sometidas en estos tiempos a varios efectos

concurrentes. Es decir, el creciente valor de las personas y la proliferación de redes tenderán a deslocalizar el conocimiento y el poder. Por otra, se plantean nuevas demandas en el capítulo de las habilidades: escuchar, convencer, conversar, interactuar, cohesionar, ejemplificar, transparencia, inquietud y curiosidad permanente.

Zambrano A, (2006), Señala, que en la gestión pública debe existir una reforma administrativa que promueva el paso desde una burocracia procedimentalista y politizada hacia una gerencia pública profesionalizada que promulgue la calidad y el logro de resultados, es un proceso sumamente complejo.

Así mismo el autor menciona las estrategias vigentes sobre modernización de la gestión pública, pero con objetivos y prioridades distintas, centradas en la búsqueda de mejores niveles de eficiencia y eficacia. Con esto se busca, generar condiciones equivalentes a la racionalidad de la empresas privadas, pero asumiendo la especificidad del sector público.

En consecuencia al hablar de control se referimos a todas aquellas acciones que se emprenden para evaluar el rendimiento. Robbins S. (1996) lo define como: "...el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p. 654). Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff R. (1990), el control "...consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que puedan repararlos y evitar su repetición" (p.62).

El citado autor refiere, el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional, con la finalidad de determinar si es necesario tomar acciones correctivas; orientándose esta fase más a la evaluación del desempeño lo que se conoce como control de gestión.

Control de Gestión

El control de gestión es el proceso a través del cual se determina en qué medida se está conduciendo a la organización en la dirección de la estrategia y objetivos definidos, con el uso racional de los recursos destinados para ello. Muñiz L. (2003, p.30), lo define como “un instrumento administrativo creado y apoyado por la Dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas”

De acuerdo a lo citado por el autor, el control de gestión antes descrito, éste puede concebirse como un instrumento que sirve para guiar la gestión de la organización hacia el logro de sus objetivos, y es también un mecanismo que permite evaluar si efectivamente esto se está cumpliendo, a través de los indicadores de gestión.

Para el establecimiento del control de gestión en las organizaciones, es importante considerar los aspectos descritos a continuación:

- **Diagnóstico Institucional:** Se refiere al estudio y análisis del sistema que se desea controlar; el fin del diagnóstico es identificar aquellos posibles errores que puedan interferir con la eficacia del sistema, y al mismo tiempo, establecer si las condiciones del sistema propuesto son las correctas. También, el diagnóstico se encarga de identificar aquellos procesos que resultan ideales para que el sistema pueda trabajar sobre ellos, con el fin de garantizar el éxito de la organización.

Por lo general, los estudios diagnósticos en el control de gestión están orientados hacia el análisis estratégico de la empresa, identificando fortalezas y debilidades de la organización, así como también, las normas aplicables, sistemas financieros, estructura, desempeño del recurso humano, entre otros aspectos.

- **Identificación de Procesos Claves:** Se realiza luego de conocer el estado en que se encuentra el sistema a controlar, en donde es necesario identificar los procesos que garanticen el éxito que puede llegar a tener la compañía en el futuro. El control de gestión no actúa sobre la totalidad de los procesos de una organización, por el contrario, sólo se centra en aquellos que resultan de mayor importancia debido a su eficaz desempeño con respecto al control del sistema.
- **Diseño del Sistema de Indicadores:** Una vez definidos los procesos claves, se puede desarrollar los indicadores más adecuados a los fines de evaluar el desempeño de dichos procesos. En este sentido, los indicadores son los vínculos existentes entre las variables

cuantitativas que permiten analizar la situación, y las tendencias de los cambios generalizados.

El control de gestión es un sistema dinámico fundamental para que una empresa pueda llegar a cumplir los objetivos y metas que se propone, ya que dichas metas provienen de un sistema de planeación que resulta, uno de los requisitos principales para el diseño y la aplicación del control de gestión.

El hecho de que un sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos, y a la vez aportará información para la toma de decisiones.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión, según Serna H. (2001), “son unidades de medida gerencial para evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia” (p.253).

El citado autor destaca que los indicadores son una valiosa herramienta que permite medir los resultados del comportamiento de cada unidad que se analiza, expresando las desviaciones presentadas e información en general que sirva de base para la toma de decisiones, respecto al rumbo de la empresa.

Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

En consecuencia Estupiñán R. (2006), define el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la siguiente manera:

...una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el proceso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro (4) perspectivas... (p.261).

En atención a las perspectivas antes citadas, Kaplan R. y Norton D. (2001), expresan que:

El cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento; adicionalmente, permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de la aptitudes y adquisición de bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (p.14).

De acuerdo con estas definiciones los autores citados refieren el Cuadro de Mando Integral es una herramienta o instrumento que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el medio, estructura y el lenguaje adecuado para comunicar y traducir la misión y estrategia en objetivos e indicadores, lo cual permite que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus esfuerzos hacia la consecución de la misma.

De igual manera esta herramienta, no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina los indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, a partir de la elaboración del mapa estratégico que cristalizan en un conjunto de indicadores (financiero y no financieros, monetario y no monetarios, entre otros).

Características del Cuadro de Mando Integral

1. El CMI es una herramienta estratégica porque utiliza cuatro perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo. Esto se ha podido establecer a través de la perspectiva financiera, de cliente, procesos internos, formación y crecimiento, en los cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerla exitosa.
2. Es balanceado, porque busca el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, entre el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultado y de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre “Balanced Scorecard”: Sistemas de Indicadores balanceados.
3. Es una herramienta estratégica porque trata de obtener indicadores que están relacionados entre sí y que puedan transmitir la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlace causa - efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores). Hoy en día lo que se requiere en las empresas son

indicadores relacionados y contruidos entre todas las áreas en forma consensuada, no permitiendo que un área sobresalga a costa de otras áreas de la empresa.

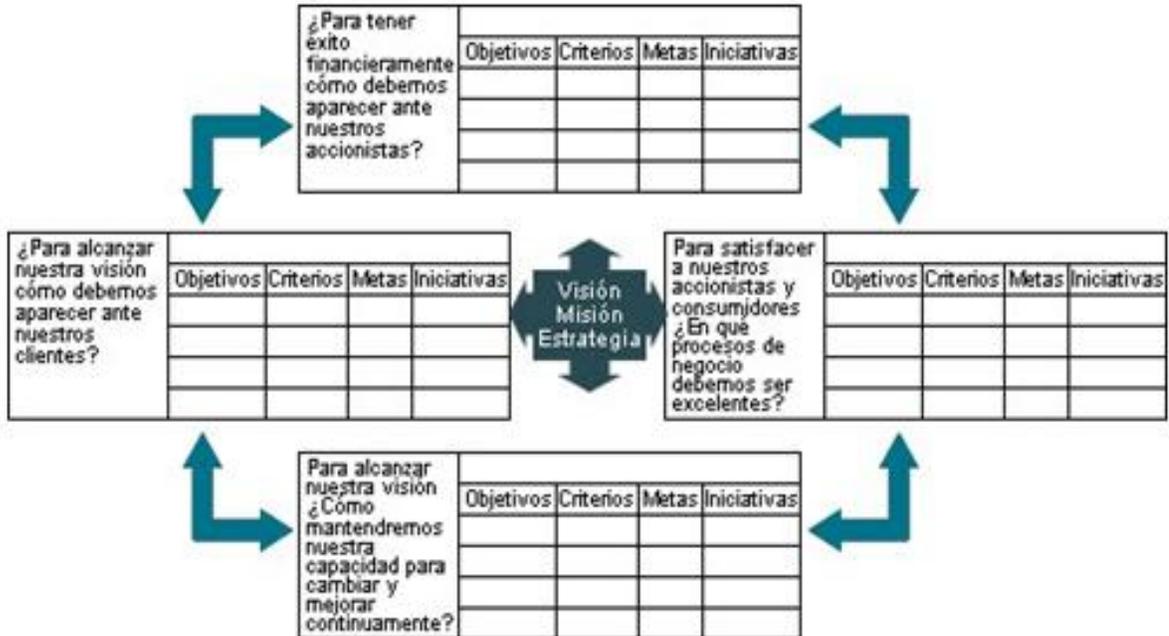
Estructura del Cuadro de Mando Integral

Como lo señalan Kaplan R. y Norton D. (2001), el cuadro de mando integral “...transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento”. Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos y resultados deseados.

En la Figura N° 2, se representa gráficamente cada una de las perspectivas que componen el CMI, y se observa como la visión y la estrategia se encuentran en el centro de dicho diagrama, demostrando así que éstas dos (2) constituyen el pilar del cual se derivan todas las perspectivas; igualmente, se observa que entre las distintas perspectivas se dan relaciones de reciprocidad que señalan una relación de causa – efecto entre ellas, demostrando así que todas constituyen parte de un todo que se interrelaciona en cadena, donde los objetivos y estrategias desarrollados en cada una e ellas es determinante para el buen desempeño de la otra, y así sucesivamente hasta cerrar el círculo que representa a toda la organización.

Figura N° 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Kaplan y Norton (2001), p.22.



A continuación se desarrolla las principales perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera

El CMI reconoce a la perspectiva financiera como el objetivo definitivo para las empresas que buscan el máximo de beneficio, motivo por el cual sus indicadores muestran si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de sus resultados finales. Esta perspectiva incluye objetivos estratégicos como: Maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Es importante destacar, que aunque ninguna de las cuatro (4) perspectivas que estructuran el CMI predomina sobre las otras, los objetivos financieros son la base para la definición de los objetivos e indicadores de las demás perspectivas, puesto a que cada una de ellas forman parte de las distintas relaciones causa – efecto que finalmente deben conducir a mejorar y optimizar la actuación financiera.

Por esta razón, el diseño del CMI debe iniciarse formulando los objetivos financieros para luego vincularlos con la secuencia de acciones que deben efectuarse en los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, el recurso humano, entre otros, para lograr el desempeño económico deseado.

Perspectiva de Clientes

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir; esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por cual razón el cliente acepta pagar por ello.

Es por este motivo, que gran parte del esfuerzo, en relación a esta perspectiva, se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes; para ello se debe conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los consumidores, y desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio.

Dentro de la perspectiva cliente, los gerentes deben aspirar no sólo a satisfacer y agradar a los consumidores, sino que además deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y en los clientes. Es decir, la perspectiva del cliente capacita a los directivos de la unidad de negocio en la articulación de su estrategia, basada en el mercado y en el cliente, con el fin de producir mejores rendimientos financieros futuros a la organización.

Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas del cliente y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla después de definir las perspectiva financiera y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que como punto de partida para el despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa; sobre este particular, el modelo llamado "cadena de valor" de Porter es útil y ampliamente utilizado para este propósito.



Figura N° 2. Cadena de Valor de Porter

Fuente: <http://admindeempresas.com>. Año de consulta: 2011.

Este modelo fue desarrollado por el Profesor Michael Porter, especialista en gestión y administración de empresas, y en él propone la descripción de todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio.

A continuación, dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el propósito de separar todos aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa ni indirectamente. Los procesos restantes se describen en términos de costos, tiempo requerido, certeza de calidad, etc. Los resultados

obtenidos proporcionarán una base para elegir la forma de medir estos procesos.

En conclusión, esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos internos de la empresa, por tal motivo, se enfoca en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización. Cada negocio tiene un conjunto específico de procesos para la creación de valor, para los clientes y para el logro de los resultados financieros, por lo que su análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, así como también su habilidad para 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 de la organización.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en este sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en el proceso, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la empresa.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño empresarial, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral, 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, no dan respuestas a las nuevas realidades del negocio.

Actualmente muchas empresas utilizan el Cuadro de Mando Integral, como herramienta para dirigir y medir sus estrategias, buscando la alineación de los objetivos financieros con los no financieros, utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y crear valor a largo plazo, promoviendo así activamente la llamada gestión estratégica en las organizaciones.

Según Dávila A. (2002), esta herramienta es de suma importancia para las empresas porque:

“El combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política proactiva. Además ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores que guían a la dirección de la empresa. Lo cual es precisamente el valor diferencial y característico del Cuadro de Mando Integral, generando múltiples impresiones en el mundo empresarial” (p.52).

Adicionalmente, la importancia del CMI radica igualmente en otros factores, de los cuales se puede destacar:

- Permite alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia.
- Vincula los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo, y los presupuestos anuales.
- Permite realizar estrategias periódicas y sistémicas.

Por otra parte, lo que busca el CMI además de traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de indicadores, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, es decir, que afianza la percepción de que los sistemas de medición en las organizaciones afectan fuertemente el comportamiento tanto de líderes como de empleados.

Bases Legales

El control de Gestión en las Empresas del Sector Público, es una de las actividades necesarias en todo proceso de gestión estratégico, a los fines de

verificar que lo planteado se está cumpliendo o se logro, pero esto no solo por razones de carácter legal como está establecido en la normativa legal vigente en Venezuela, en la Constitución Bolivariana de Venezuela, en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Publico y su Reglamento N°1, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal, Ley Orgánica de la Administración Pública, Ley Anticorrupción, las cuales exigen la rendición de cuentas basada en indicadores de gestión, sino también por la necesidad de que el gerente pueda comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados. Las exigencias legales requieren que los indicadores de gestión que se empleen en las empresas públicas deben ser diseñados de forma clara y concisa, así como también, cumplir con los siguientes criterios o atributos básicos:

- Relevancia: El indicador debe aportar datos imprescindibles para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- Sensibilidad: La medida del indicador es suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.
- Objetividad: El cálculo a través de las magnitudes observadas no debe ser ambiguo.
- Entendible: Debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

- Preciso: Su margen de error debe ser controlable.
- Accesibilidad: Los datos para la construcción de los indicadores, deben poder obtenerse con facilidad preferiblemente a través de los sistemas de información existentes.

Considerando que petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN), es un ente descentralizado con fines empresariales. En la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, se describe el significado de este término, en el artículo número 7, numeral 2 “Se entiende por entes descentralizados con fines empresariales, aquellos cuya actividad principal es la producción de bienes y servicios, destinados a la venta y cuyos ingresos o recursos provengan fundamentalmente de esa actividad”. (p.2).

Por consiguiente PEQUIVEN, como parte de la Administración Pública, tiene la obligación legal de rendir cuentas ante el Ministerio del Poder Popular Para la Energía y Petróleo, al cual está adscrito, y demás órganos que regulan su funcionamiento, en atención al principio de sujeción a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y demás disposiciones legales aplicables. En este sentido, a continuación se presenta el marco legal que rige en materia de control de gestión para los entes y organismos públicos.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en Título IV Del Poder Público Nacional, De las disposiciones fundamentales, establece en la sección segunda referida a la Administración Pública:

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas, y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la Ley y al derecho. (p. 121).

La estatal petroquímica está sujeta a la norma como ente descentralizado, motivo por el cual, sus directivos deben dar fe del cumplimiento de los objetivos propuestos y administración eficiente de los recursos. Se destacan los calificativos de eficiencia, eficacia, honestidad, como valores fundamentales para el desempeño de la función pública, que ejercen los miembros del cuerpo directivo o responsables de la administración.

En atención a lo antes señalado, la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público define, los elementos que debe abarcar el sistema de control de gestión y los criterios que rigen para tal materia al estipular en el artículo 132:

El sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como también la evaluación de los programas y proyectos, y estar fundamentado en criterios de economía, eficacia y eficiencia. (p.12).

Así mismo, la Ley Orgánica de la Administración Pública, Título II, en los Principios y Bases del Funcionamiento y Organización de la Administración Pública, amplía la información referida a los pilares que sustentan su funcionamiento en su articulado, resaltándose a continuación:

Artículo 10. La actividad de la administración pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo de la forma y responsabilidad en el ejercicio de la misma, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, y con supresión de las formalidades no esenciales... (p.3).

Este artículo resalta la relevancia de contar con mecanismos de control y medición que permitan determinar si en el ejercicio de la administración pública, se están cumpliendo con los principios antes citados. En este sentido, ésta normativa igualmente contempla el principio de control de gestión, en su artículo 18, en donde se especifica “El funcionamiento de los órganos y entes de la administración pública...igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y el control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados” (p.5).

De acuerdo a lo señalado en la Ley Orgánica de Planificación Pública Popular, en Título I, desarrolla y establece el poder popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del poder público y las instancias del Poder Popular. Tal como lo señala el Artículo 3:

La planificación pública, popular y participativa como herramienta fundamental para construcción de la nueva sociedad, se inspira en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, y se rige por los principios y valores socialistas de: democracia participativa y protagónica, interés colectivo, honestidad, legalidad, rendición de

cuentas, control social, transparencia, integralidad, perfectibilidad, eficacia, eficiencia y efectividad; equidad, justicia, igualdad social y de género, complementariedad, diversidad cultural, corresponsabilidad, cooperación, responsabilidad, deber social, sustentabilidad, defensa y protección ambiental, garantía de los derechos de la mujer, de los niños, niñas y adolescentes, y toda persona en situación de vulnerabilidad; defensa de la integridad territorial y de la soberanía nacional. (p.2).

El Capítulo II, del control interno, de la Ley Orgánica de la Contraloría General de República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, resalta la importancia de los indicadores de gestión como mecanismos de control, al contemplar lo siguiente:

Artículo 36. Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimiento, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del control interno. (p.9).

En este artículo, los indicadores de gestión en consecuencia constituyen una herramienta de control, cuyo diseño y cálculo por los órganos y entes de la Administración Pública, tiene carácter legal.

En orden de ideas, el Capítulo VII, Otras Disposiciones de Control, sección I del Reglamento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, establece la función de los indicadores de gestión y quiénes son los sujetos responsables de su implementación:

Artículo 36. El control de gestión está dirigido a verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas y acciones ejecutadas y corresponde hacerlo a los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico, en el ejercicio del control interno de manera que permita medir e informar oportunamente a los responsables de la toma de decisiones sobre la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión, con acatamiento de las normas que regulan su desempeño. (p.11).

Por consiguiente, las organizaciones de la administración pública, deberán diseñar y calcular sistemáticamente los indicadores de gestión que reflejen los resultados de su actividad.

Al respecto, la Contraloría General de la República en su guía Metodología para la Auditoría de Gestión (Cuadernos de Auditoría), define un indicador cómo:

Referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestran aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esta referencia al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones. (p.39).

Con esta definición se valida el significado e importancia de los indicadores como herramientas de medición de la gestión pública.

Petroquímica de Venezuela S.A. (Pequiven)

La estatal petroquímica del país fue creada en 1977, asumiendo las operaciones del Instituto Venezolano de Petroquímica (IVP), fundado en 1955. A través de un decreto presidencial en el 2006, Pequiven dejó de ser una filial de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), para transformarse en una corporación independiente, adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo.

Su principal función es producir y comercializar productos petroquímicos referidos a los rubros fertilizantes, olefinas y resinas plásticas y productos industriales; tanto en el mercado nacional como el internacional. Su visión internacional del negocio y su vinculación con importantes socios comerciales en la conformación de empresas mixtas, le ha permitido consolidar una importante presencia en los mercados de la región, así como en otras partes del mundo.

Actualmente la empresa está conformada por:

- Tres (3) Complejos Petroquímicos: Morón, Ana María Campos y General José Antonio Anzoátegui, ubicados en los Estados Carabobo, Zulia y Anzoátegui, respectivamente.
- Una mina de roca fosfática en el Estado Falcón.
- Un terminal en Borburata, en el Estado Carabobo.
- Dos (2) terminales marinos dentro de los complejos Ana María Campos y José Antonio Anzoátegui.

- Tres (3) unidades de comercialización: Fertilizantes, Productos Industriales y Olefinas y Plásticos.
- Dieciséis (16) Empresas Mixtas.
- Quince (15) Empresas Filiales.
- Una Consultoría Ambiental.
- Una Empresa de Investigación y Desarrollo.
- Una Sede Corporativa, en Valencia, Estado Carabobo.

Su visión definida es ser la Corporación capaz de transformar a Venezuela en una potencia petroquímica mundial, para impulsar su desarrollo; mientras su misión es producir y comercializar con eficiencia y calidad productos químicos y petroquímicos, en armonía con el ambiente y su entorno, garantizando la atención prioritaria a la demanda nacional con el fin de impulsar el desarrollo económico y social de Venezuela.

La presente investigación se realizara específicamente en la Gerencia Corporativa de Finanzas ubicada en la sede antes citada, lugar que sirve de enlace entre la Presidencia de la empresa con los demás integrantes, en donde se direccionan las políticas y estrategias de la corporación, y en donde se formulan y toman las decisiones más importantes que determinan el rumbo de la empresa.

Definición de Términos Básicos:

Administración Pública: Es el conjunto de órganos determinados dentro de las leyes para llevar a cabo las actividades en el Estado, cuya meta fundamental es de elevar en forma constante los niveles de vida de la población, y su bienestar. También denominada sector público.

Control: es el proceso de revisión, evaluación y elaboración de informes a fin de asegurarse que se cumplan con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

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.

Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

Eficacia: Es una medida normativa que hace énfasis en los resultados y fines en función del logro de los objetivos utilizando los recursos de manera óptima para obtener resultados y agregar valor.

Eficiencia: Es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete a esta descubrir los medios más adecuados para conseguirlo.

Estrategia: Es el patrón de enfoques 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 Estratégica: Es un proceso que permite a las organizaciones ser reactivas en la proyección de su futuro en tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ellas los objetivos de la organización.

Gestión: Acción y efecto de administrar o realizar procesos que conllevan a una misión.

Gestión Pública: Disposición, organización y administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a las autoridades jurisdiccionales de una localidad, estado o nación, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Indicador: Medio, instrumentos o mecanismo para poder evaluar en que medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. Es decir, que es una variable de interés ya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define; esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

Industrias del Sector Petroquímico: Se refiere a las empresas transformadoras de hidrocarburos, en los diferentes procesos de transformación petroquímicos: fertilizantes, resinas plásticas y productos industriales

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.

Cuadro N°1 Operacionalización de Objetivos

Operacionalización de Objetivos					
Objetivo General: Desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI). Caso de estudio: gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A.				Técnica: Encuesta	
				Instrumento: Cuestionario	
				Fuente: Gerencia Corporativa de Finanzas de PEQUIVEN	
Objetivos Específicos	Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
1. Diagnosticar la situación actual de la Gerencia corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela.	Gestión Estratégica	Es un proceso que permite a las organizaciones ser reactivas en la proyección de su futuro en tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ellas los objetivos de la organización.	Uso Eficiente de los Recursos	Normas y procedimientos	1, 2, 3
				Objetivos organizacionales	4, 8, 13
				Asignación de recursos	12
				Eficiencia en las operaciones	7
				Planificación estratégica	5
2.- Describir los fundamentos teóricos para el desarrollo y construcción del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de la Gestión estratégica en Petroquímica de Venezuela S.A.	Cuadro de Mando Integral	El cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento; adicionalmente, permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de la aptitudes y adquisición de bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro	Planificación Estratégica	Misión y Visión, Estrategias, comunicación factores de exitos, trabajo en equipo, objetivos estrategicos.	6, 9,11, 14, 15,
Perspectivas			1. Financiera 2. De clientes 3. Proceso Interno 4. Aprendizaje y Crecimiento 5. Modelo de control	10, 12, 16, 17	

Fuente: Colina E. 2013

CAPITULO III

Marco Metodológico

En este capítulo se presenta el abordaje metodológico, los pasos para su ejecución y el método a emplearse. Así como también se detalla la metodología implícita de la investigación, identificándose el tipo de estudio en el cual se enmarca la misma, el diseño seleccionado, la población y la muestra del objeto de estudio, las técnicas e instrumento de recolección de datos, además de las variables lo que determina la validez del instrumento.

Naturaleza de la Investigación

Esta investigación se apoyara en el método deductivo por cuanto la misma se realizara desde lo general a lo específico, donde se desarrollara un modelo de gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la perspectiva de cuadro de mando integral (cmi). Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A. entendiéndose como método deductivo aquél que parte de datos generales y se aceptan como valederos, y se deducen por un razonamiento lógico, ya que parte de realidades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Perspectiva de la Investigación

El enfoque del presente estudio estuvo orientado bajo el método de una investigación cuantitativa, a la cual Mendoza (2006), refiere que es aquella

que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Así mismo el citado autor refiere que la investigación cuantitativa es un método de investigación basado en los principios metodológicos de positivismo y que adhiere al desarrollo de estándares de diseño estrictos antes de iniciar la investigación. El objetivo de este tipo de investigación es el estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente.

Tipo de Investigación

Considerando que las fuentes utilizadas para recabar la información es de gran relevancia para el estudio, la investigación es un estudio de campo, se usó el acopio de testimonios en el mismo lugar donde ocurren los hechos; es decir, en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A, considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, Arias F. (2006) señala que se entiende por investigación de campo:

Al 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 enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.59)

En este sentido, el autor antes citado menciona que la presente investigación comprende: la recolección, tratamiento y análisis de los datos, ya que está orientada al estudio de gestión estratégica basado en el cuadro de mando integral para la gerencia de corporativa de finanzas de pequiven ubicada en valencia estado Carabobo. Por otro lado, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. De acuerdo a Arias F. (2006):

La Investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).

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 estratégica en la Gerencia Corporativa de Finanzas PEQUIVEN, ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Diseño de la Investigación

De acuerdo a las características de la presente investigación, y considerando que se busca describir la situación actual de empresa Petroquímica de Venezuela, S.A, considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el enfoque del estudio se enmarcara en una investigación de tipo descriptiva, según Hernández R. (2006) analizan las características de los estudios descriptivos, los cuales son: Describir situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno (p. 141).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis Dankhe (1986), miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, desde el punto de vista científico describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así válgase la redundancia describir lo que se investiga (p. 75).

De lo señalado por los autores antes citados, se deduce que este tipo de investigación le permite al investigador vincularse directamente con el problema, conociendo la realidad existente, en este caso facilitará el estudio de gestión estratégica para empresas del sector publico bajo la perspectiva de cuadro de mando integral para la gerencia corporativa de finanzas ubicada en valencia estado Carabobo, 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.

Población y Muestra

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 conclusiones de la investigación, esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p 81). De igual manera Tamayo y Tamayo (2005), señala que:

Población es la totalidad del fenómeno en estudio, inclusive la totalidad de unidades de análisis o entidad de población que integra dichos fenómenos y debe cuantificarse para un determinado estudio integrado en conjunto “N” de entidades que participan de unas determinadas características. Se denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio de investigación. (p 176).

En la presente investigación, la población estará conformada treinta y cinco (35) empleados que laboran en la Gerencia Corporativa de Finanzas de Pequiven, Petroquímica de Venezuela S.A, ya que son las personas que están inmersas en la problemática planteada.

Cabe considerar, que la muestra es un subconjunto representativo de un universo o población. Sabino C. (2003), define “La muestra como aquel conjunto de elementos que han sido tomados de una población con la finalidad de ser estudiados y mediante esta tomar las características totales de la población”. (p 98).

La muestra se escogió usando el tipo de muestreo intencionado no probabilístico, ya que la misma responde a las necesidades del estudio. Al respecto, Hernández S. (2001), define el muestreo no probabilístico como el “tipo de muestra cuya selección no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”. (p.226). Por lo tanto, para el presente estudio se tomaron todos los elementos de la población, es decir, que la muestra está conformada por los treinta y cinco trabajadores que laboran en la gerencia corporativa de finanzas de Pequiven.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Información

Arias F. (2006), señala que: “las técnicas de recolección de datos son estrategias que permiten al investigador llevar a cabo el levantamiento de la información necesaria, con el fin de determinar las condiciones existentes”. (p 79). Las técnicas utilizadas en el presente estudio, son la observación directa y la encuesta.

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2005), la observación directa: “Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia investigación”. (p. 122). A través de ella se recopilan datos e información mediante la percepción visual para observar los hechos, realidades sociales y a las personas del contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades. En esta técnica se empleará como instrumento una lista de cotejo, en el cual se establecerán una serie de preguntas para describir la situación actual de gestión estratégica en la Gerencia Corporativa de Finanzas (PEQUIVEN) ubicada en Valencia estado Carabobo. 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)

Con respecto a la encuesta, Méndez C. (2007), establece que: “Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”. (p. 124). Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para reunir información. De acuerdo a Balestrini M. (2006):

Es considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de una forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado. (p. 138)

En esta investigación, el cuestionario será aplicado a los sujetos de estudio, los cuales lo conforman los treinta y cinco (35) trabajadores que laboran en la gerencia corporativa de finanzas de PEQUIVEN, a través de una serie de preguntas, las cuales permitirán analizar los principales estudios de gestión por indicadores aplicables a Petroquímica de Venezuela, así como determinar los factores críticos de éxito e indicadores de la gestión.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez es una condición necesaria para toda investigación y significa que dicho diseño permite detectar la relación real que se pretende analizar, es decir que sus respuestas deben contestar las preguntas formuladas y no

otro asunto. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se quiere medir “(p.241).

En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta. Generalmente se tiene un margen de error. Para determinarlo se calculó la confiabilidad y la validez del instrumento de la siguiente manera: Se procedió a utilizar la escala de Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems, presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción, eligiendo uno de los puntos de la escala.

A cada punto, se le asignó un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtendrá una puntuación total, sumando las puntuaciones en relación a todas las afirmaciones. Y por tratarse de una escala Tipo Likert se utilizó el coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach. Se elaboró un formulario para que tres expertos procedieran a realizar las observaciones a cada pregunta del instrumento, en cuanto a su pertinencia, coherencia y adecuación. La confiabilidad se calculó atendiendo a las características del instrumento con escala de Likert, mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, según el siguiente procedimiento:

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n E_{i^2} - \frac{(\sum_{i=1}^n E_i)^2}{n}}{n - 1} \quad \text{Donde } E_{i^2} = \text{Ecuación 2}$$

$$1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_{i^2}}{n - 1} \quad \text{Donde } S_{i^2} = \text{Ecuación 2}$$

Donde:

a = Coeficiente de Confiabilidad

n = Número de preguntas

ESp^2 = Sumatoria de las varianzas por preguntas

St^2 = Varianza de la suma de ítems.

K = Número de ítems del instrumento

1 = Constante

La generación de indicadores se ejecutó con la Operacionalización de las Variables (**cuadro 01**), documento éste que surgió de la segregación de las dimensiones de los objetivos específicos de esta investigación. En tal sentido, fue posible hilvanar, partiendo de él, un prospecto de cuestionario a ser aplicado a la muestra, no obstante, previa a tal aplicación definitiva, fue sometido su contenido a una prueba de “**Validación**”, a través del sometimiento al “**Juicio de Expertos**” (**Ver Anexo 01**), la cual consistió en verificar que ese instrumento, fuera el más idóneo para ejecutar con efectividad los objetivos específicos que se plantearon.

Prueba en la que participaron tres (3) especialistas de excelente formación académica y profesional, vinculados a actividades gerenciales y metodológicas en el área de estudio. A ellos les correspondió emitir opiniones en relación con la correspondencia entre los ítems y los indicadores de las dimensiones a medir, la claridad, la redacción, la presentación del instrumento, así como la compatibilidad y la coherencia de éste, aportes que permitieron realizar los ajustes necesarios al instrumento a fin de su aplicación definitiva. En ese orden de ideas, los resultados del sometimiento de doce (12) ítems contenidos en el mencionado Cuestionario, al juicio de los expertos, en cuanto a los aspectos Pertinencia, Coherencia y Claridad, se comportaron así:

Tabla N° 1

Frecuencia (Porcentual) de contestaciones. Juicio de Expertos

CUALIDAD	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	%
Pertinencia						100
Coherencia						100
Claridad						100

Fuente: Colina E. (2013) Cuestionario Juicio de Expertos

A.-	Totalmente en Desacuerdo	TD
B.-	En Desacuerdo.....	ED
C.-	Indiferente.....	ID
D.-	De Acuerdo.....	DA
E.-	Totalmente de Acuerdo.....	TDA

Resultados que infieren que en promedio, el contenido del cuestionario fue validado en un 85,33% (suma de las columnas TDA, DA y TD) y que solo un 7,40% de su contenido (de ID y ED) fue objeto de ajustes, según sugerencias de esos expertos, antes de su aplicación.

Confiabilidad

La demostración de la confiabilidad del instrumento de recolección de datos aplicado, a saber, el cuestionario, se basó en el criterio de Busat (1992), respecto a que es la capacidad que tienen esos instrumentos para registrar los mismos resultados en repetidas oportunidades, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones. (p.65)

De igual forma, Hernández y otros (2004), definieron la confiabilidad de un instrumento como “el grado en su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto que puedan dar iguales resultados”

En tal sentido, le fue realizada una Prueba Piloto, con la aplicación del Cuestionario, una vez ajustado con los aportes efectuados por los tres (3) expertos, a..... coloca aca numero de encuestados de la gerencia corporativa de finanzas de pequiven que se desempeñan en áreas comunes

Evento que dio como resultado un 86% de confiabilidad a la luz de las respuestas dadas al referido Cuestionario, insertándose en el rango del coeficiente Alfa “Muy Alta” y demostrado con la aplicación del coeficiente de Cronbach, así:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,86$$

TOTAL ITEMS = 12

Técnicas y Análisis de Datos

Una vez conocidas las técnicas de recolección de datos, se describen las distintas operaciones a las que están sometidos los datos que se obtengan, es decir las técnicas de análisis de datos, las cuales son herramientas útiles para organizar, describir y analizar datos recogidos con los instrumentos de investigación. En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las

técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas). En este sentido, el análisis cualitativo, de acuerdo a la UPEL (2005): “Es una técnica que indaga para conseguir información de sujetos, comunidades, contextos, variables o ambientes en profundidad, asumiendo una actitud absorta y previniendo a toda costa no involucrar sus afirmaciones o práctica”. (p. 56). Por lo tanto, tiene por objeto la identificación y combinación aproximada de los constituyentes de una muestra dada. En este caso será aplicado a la técnica de la observación directa.

Por otro lado, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), el análisis cuantitativo consiste en: “registrar sistemáticamente comportamientos o conductas a los cuales, generalmente, se les codifica con números para darle tratamiento estadístico.” (p. 456). En la presente investigación el análisis cuantitativo será aplicado al cuestionario. Una vez obtenidos los datos se obtendrán los resultados para así ser analizados y emitir las conclusiones acerca de los sistemas información de costos en la empresa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo proyecta la tabulación de los datos obtenidos del instrumento de recolección de información, mediante el cuestionario aplicado a las Gerencias Corporativas de Finanzas de la Zona Industrial, Valencia, Edo. Carabobo, de la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

Estableciéndose el instrumento de recolección de información, con la finalidad de tener en cuenta los indicadores planteados en el Cuadro de Operacionalización de las Variables, para la cual se estructuró una serie de preguntas cerradas con alternativas de selección de escala Likert, acorde para mejorar la problemática existente en cuanto a la necesidad urgente de medir el cumplimiento de la gestión estratégica, mediante indicadores que reflejen información precisa, transparente, confiable y efectiva, el cual garanticen uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Para luego recopilar y analizar la información arrojada en la aplicación del instrumento, elaborado a fin de establecer la situación actual de la Gerencia Corporativa de Finanzas y de Petroquímica de Venezuela, S.A., repasando así las matices de Gestión Estratégica, se presentan los resultados y sus respectivos análisis; mediante la elaboración de tablas y gráficos circulares expresado de manera porcentual manteniendo el orden de las preguntas

contenidas en el instrumento de recolección de información, con la finalidad de facilitar la comprensión por parte de los lectores.

En este sentido, Delgado, Colombo, y Orfila, (2003) afirman que el análisis e interpretación de los datos corresponden a la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se explica todo conjunto de argumentos tendentes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador.

A continuación se plantean, los datos arrojados en la encuesta, a través del instrumento, así como los análisis pertinentes de los resultados de cada ítem planteado a las Gerencias Corporativas de Finanzas referente a la Gestión Estrategia, para luego realizar la interpretación de los resultados en función de los objetivos propuestos en la presente investigación.

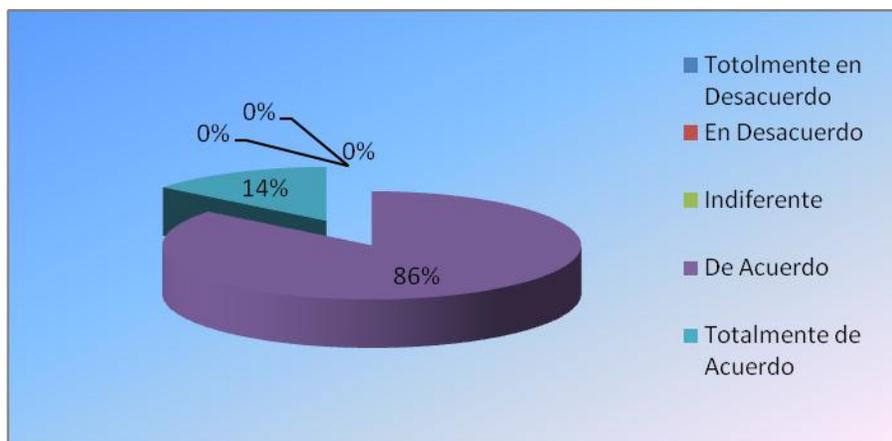
Análisis de los resultados del Cuestionario
Aplicado a una muestra de veinte (35) empleados en la Gerencia
Corporativa de Finanzas de la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

Ítem Nro. 1 La gerencia corporativa de finanzas emplea Indicadores de gestión para conocer y evaluar el desempeño.

CUADRO Nº 2 Indicadores de Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	30	86%
Totalmente de Acuerdo	5	14%
Total	35	100%

GRÁFICO Nº 1 Indicadores de Gestión



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario

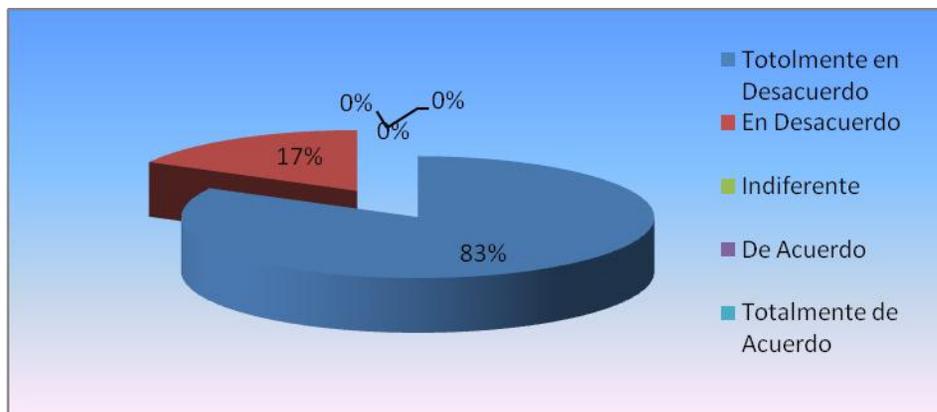
Análisis: El 86% de los empleados encuestados indicaron estar de acuerdo en que la gerencia corporativa de finanzas emplea Indicadores de gestión para conocer y evaluar el desempeño lo cual es una respuesta totalmente positiva, mientras que un 14% manifestaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Lo que permite señalar que en la mencionada gerencia existes indicadores de gestión.

Ítem Nro. 2 Los indicadores utilizados en la gerencia corporativa de finanzas, son suficientes para evaluar de manera integral y completa la gestión de su unidad dentro de la organización.

CUADRO Nº 3 Indicadores de Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	29	83%
En Desacuerdo	6	17%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Total	35	100%

GRÁFICO Nº 2 Indicadores de Gestión



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario

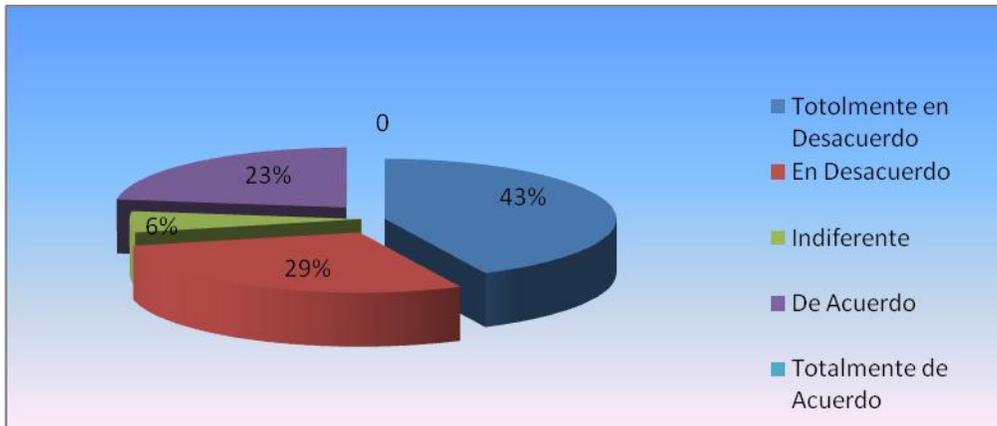
Análisis: Un 83% de los empleados señalan estar de totalmente en desacuerdo en que los indicadores utilizados, son suficientes para evaluar de manera integral y completa la gestión de su unidad dentro de la organización, siendo esto una implicación totalmente negativa debido al alto índice arrojado por la encuesta, mientras que un 17% señala estar en desacuerdo con este planteamiento lo que indica que aunque posean indicadores no son los más idóneos. Es por ello que surge la necesidad de implementar urgente un modelo de gestión estratégica para medir el cumplimiento de la gestión, mediante indicadores que reflejen información precisa, transparente, confiable y efectiva, garantizando con esto el uso adecuado de sus recursos disponibles y una efectiva toma de decisiones.

Ítem Nro. 3 Los procedimientos y normas utilizados con respecto a los indicadores de gestión, permiten medir el desempeño global de la gerencia corporativa de finanzas.

CUADRO Nº 4 Normas y Procedimientos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	15	43%
En Desacuerdo	10	29%
Indiferente	2	6%
De Acuerdo	8	23%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Total	35	100%

GRÁFICO Nº 3 Normas y Procedimientos



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario

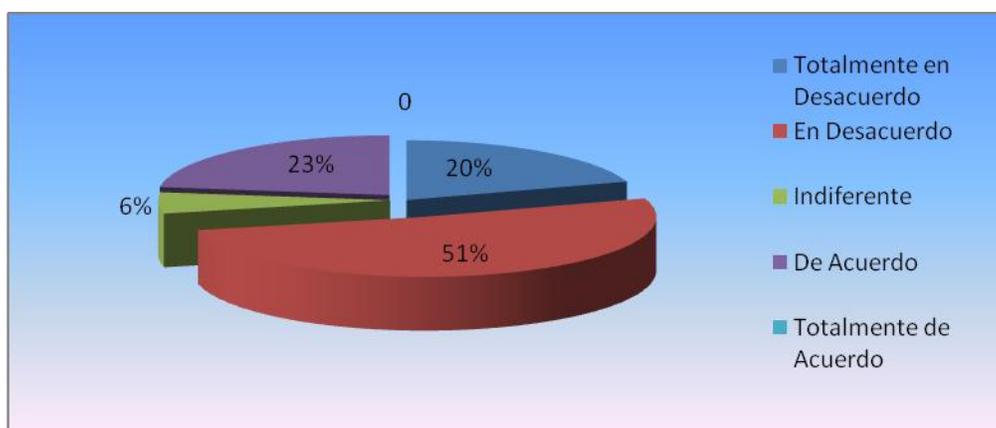
Análisis: Un 43% y 29% de la muestra estudiada, señala estar total y parcialmente en desacuerdo con el cumplimiento de las normas y procedimientos referentes a los indicadores de gestión, sin embargo el 23% de los encuestados indicó estar de acuerdo y un 6% se manifestó indiferente, como se puede observar el mayor porcentaje de los encuestados coincide en que actualmente la gerencia corporativa de finanzas carece de normas y procedimientos lo que genera la no medición del desempeño global de la gerencia.

Ítem Nro. 4 Cree usted que el control y monitoreo de los indicadores financieros utilizados en la gerencia corporativa de finanzas contribuyen al logro de la gestión interna.

CUADRO Nº 5 Indicadores Financieros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	7	20%
En Desacuerdo	18	51%
Indiferente	2	6%
De Acuerdo	8	23%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Total	35	100%

GRÁFICO Nº 4 Indicadores Financieros



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: Un 51% y 20% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, lo que indica que el control y monitoreo de los indicadores financieros no contribuyen al logros de los objetivos, de acuerdo a lo antes indicado es importante resaltar la implicación negativa que manifiestan los encuestados, mientras que un 23% estuvo de acuerdo con el cumplimiento de dichos objetivos, y un 6% se mostró indiferente. Es importante resalta la importancia de la revisión

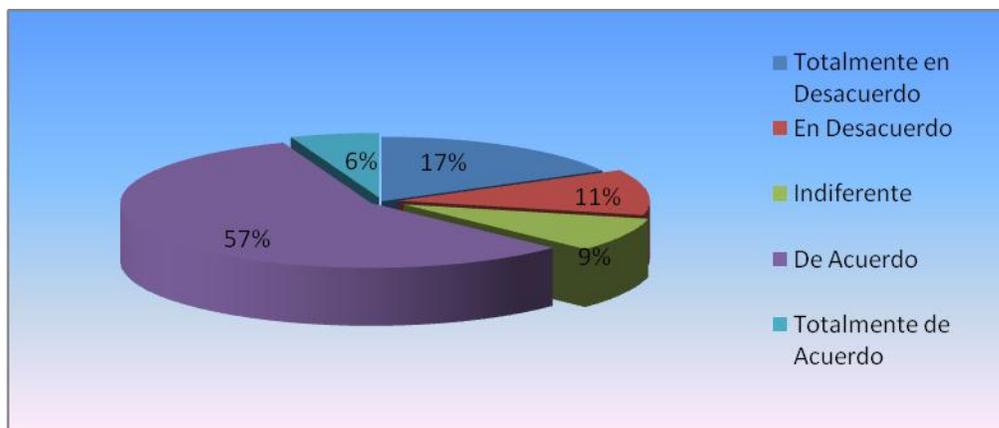
continua y oportuna de los indicadores financieros para de esta manera ir evaluando el comportamientos de los índices y así aplicar los correctivos pertinente, evitando desviaciones en los objetivos planteados.

Ítem Nro. 5 Existen relaciones causa efecto entre los diversos indicadores que utilizan las unidades funcionales que integran la Gerencia Corporativa de Finanzas.

CUADRO Nº 6 Relación Causa Efecto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	6	17%
En Desacuerdo	4	11%
Indiferente	3	9%
De Acuerdo	20	57%
Totalmente de Acuerdo	2	6%
Total	35	100%

GRÁFICO Nº 5 Relación Causa y Efecto



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario

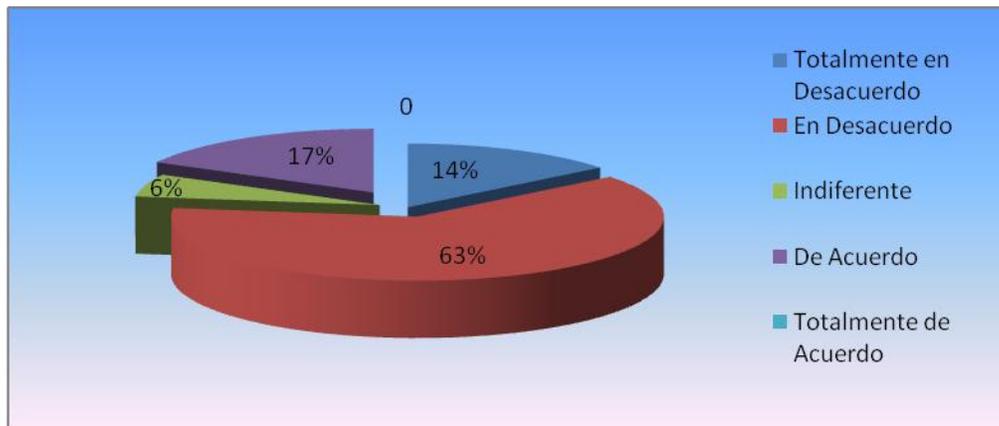
Análisis: El 57% del personas encuestado señalo estar de acuerdo entre la relación existente de causa y efecto entre los diversos indicadores que utiliza las unidades funcionales, mientras que un 17% se mostro totalmente en desacuerdo y un 11% en desacuerdo. Lo que se puede decir que es de suma importancia que los indicadores estén interrelacionados entre las diversas unidades de la gerencia, esto es con la finalidad de promover la medición y les permitan tener mayor conocimiento de los procesos que se emplean para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Ítem Nro. 6 Los indicadores de gestión que actualmente utiliza la empresa le permite una toma de decisiones efectivas y bien soportadas.

CUADRO Nº 7 Toma de decisiones efectivas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	5	14%
En Desacuerdo	22	63%
Indiferente	2	6%
De Acuerdo	6	17%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Total	35	100%

GRÁFICO Nº 6 Toma de decisiones efectivas



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: El 63% de los encuestados indicaron su desacuerdo en relación a los indicadores de gestión que la gerencia de finanzas utiliza, los cuales no permiten una toma de decisión efectiva lo que conlleva al no cumplimiento de los objetivos, mientras que un 17% considero que estaba de acuerdo con el planteamiento.

Según Serna H. (2001), manifiesta que los indicadores de gestión “son unidades de medida gerencial para evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia” (p.253).

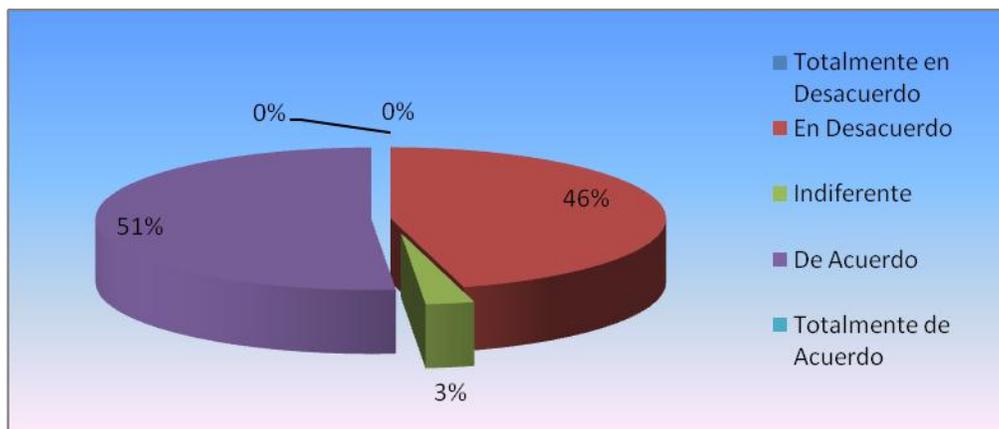
El autor antes mencionado señala, que los indicadores son una excelente herramienta que permite medir los resultados del comportamiento de cada unidad que se analiza, expresando las desviaciones presentadas e información en general que sirva de base para la toma de decisiones, respecto al rumbo de la empresa.

Ítem Nro. 7 La Gerencia Corporativa de Finanzas cuenta con políticas financieras que permitan ejecutar eficientemente sus procesos administrativos y operativos.

CUADRO Nº 8 Políticas Financieras

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	16	46%
Indiferente	1	3%
De Acuerdo	18	51%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Total	35	100%

GRÁFICO Nº 7 Políticas Financieras



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario

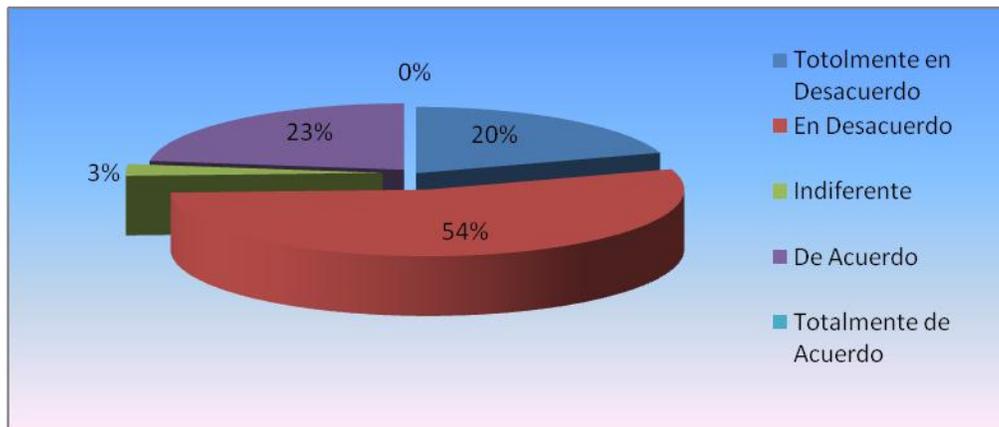
Análisis: Un 51% de la muestra respondió estar de acuerdo con que la gerencia cuenta con políticas financieras que permiten efectuar eficientemente sus procesos administrativos y operativos, sin embargo un 46% de los encuestados se considero totalmente en desacuerdo con lo consultado.

Ítem Nro. 8 Los gerentes de segunda línea que integran la Gerencia Corporativa de Finanzas, se reúnen periódicamente para proponer planes de acción en función del logro de los objetivos.

CUADRO Nº 9 Planes de Acción

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	7	20%
En Desacuerdo	19	54%
Indiferente	1	3%
De Acuerdo	8	23%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Total	35	100%

GRÁFICO Nº 8 Planes de Acción



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario.

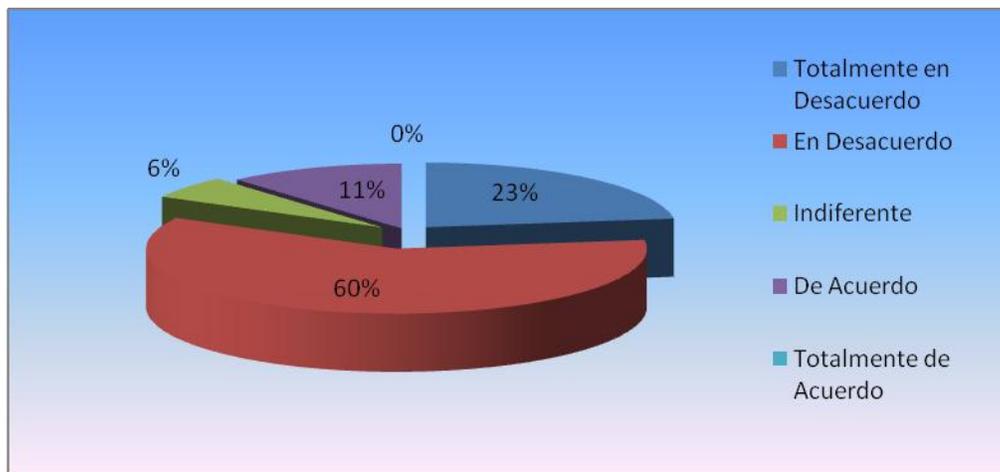
Análisis: El 54% de la muestra seleccionada mostro su desacuerdo, debido a que los gerentes no se reúnen periódicamente, lo que imposibilita el surgimiento de nuevas propuestas basada en objetivos y metas que contribuyan a mejorar la situación financiera y operacional de la empresa, sin embargo un 23% estuvo de acuerdo con la interrogante.

Ítem Nro. 9 Los gerentes de la gerencia corporativa de finanzas, comunican periódicamente al personal los planes que tiene establecida la gerencia.

CUADRO Nº 10 Comunicación Periódica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	8	23%
En Desacuerdo	21	60%
Indiferente	2	6%
De Acuerdo	4	11%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Total	35	100%

GRÁFICO Nº 9 Comunicación Periódica



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: El 60% del personal encuestado indicó estar en desacuerdo con la interrogante, debido a que los gerentes no comunican al personal los planes que tiene establecida la gerencia, lo que genera desconocimiento de los objetivos, incertidumbre, poca iniciativa, falta de compromiso, pudiendo esto

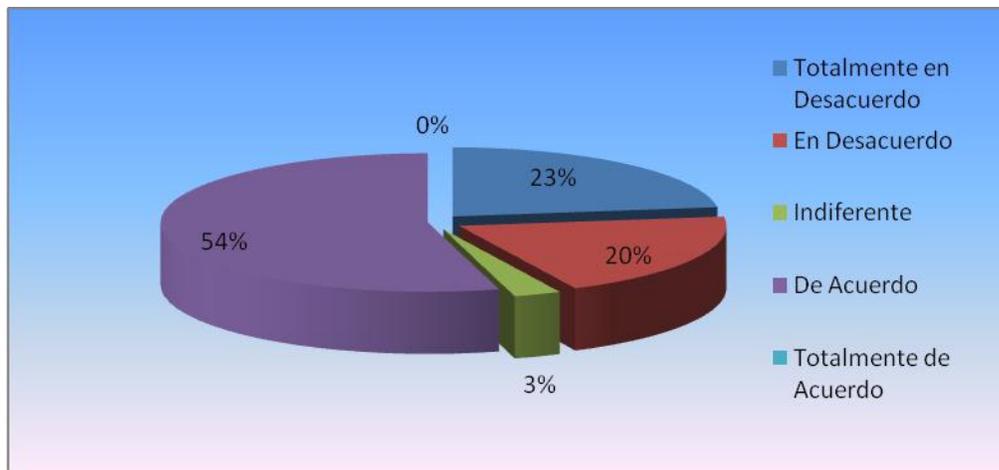
afectar la motivación del personal. Así mismo el 23% coincide con la mayoría de los encuestados mostrando un total desacuerdo.

Ítem Nro. 10 Conoce usted la existencia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.

CUADRO N° 11 Cuadro de Mando Integral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	8	23%
En Desacuerdo	7	20%
Indiferente	1	3%
De Acuerdo	19	54%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Total	35	100%

GRÁFICO N° 10 Cuadro de Mando integral



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: Un 54% de los encuestados manifestó que si conoce la existencia del cuadro de mando integral como una herramienta para mejorar la gestión, mientras que un 23% comento que no conoce la herramienta.

Según Kaplan R. y Norton D. (2001), expresan que:

El cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento; adicionalmente, permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de la aptitudes y adquisición de bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (p.14).

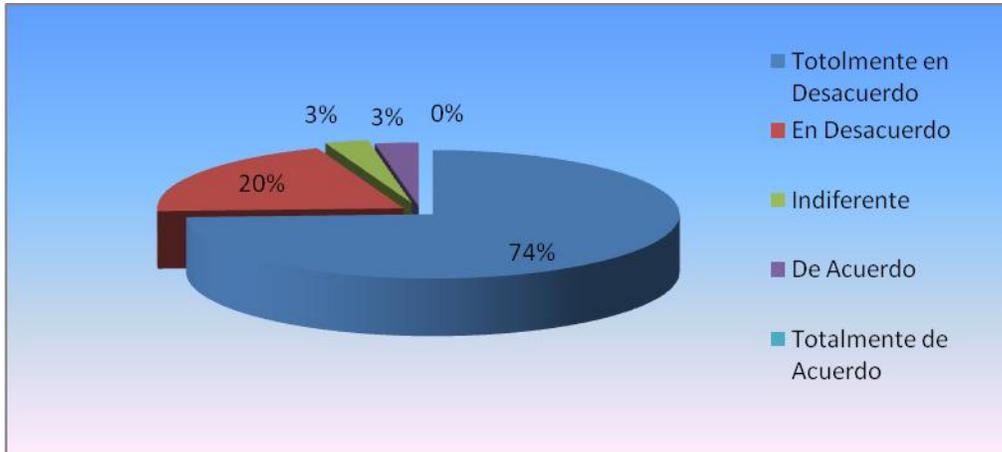
De acuerdo con esta definición, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta o instrumento que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el medio, estructura y el lenguaje adecuado para comunicar y traducir la misión y estrategia en objetivos e indicadores, lo cual permite que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus esfuerzos hacia la consecución de la misma.

Ítem Nro. 11 El informe de gestión financiera y operacional que se presenta periódicamente al Comité Ejecutivo es conocido por los trabajadores.

CUADRO Nº 12 Informe de Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	26	74%
En Desacuerdo	7	20%
Indiferente	1	3%
De Acuerdo	1	3%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Total	35	100%

GRÁFICO N° 11 Informe de Gestión



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario

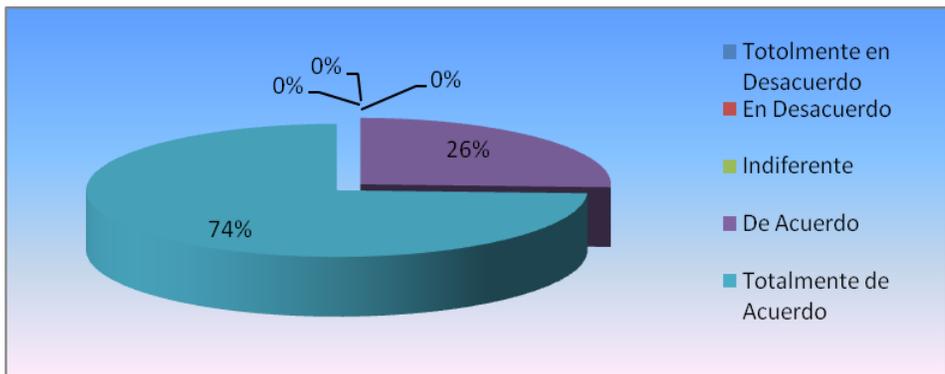
Análisis: El 74% y 20% indicaron estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, debido a que los informes de gestión financiera y operacional que se presentan al comité ejecutivo no son conocidos por los trabajadores de la gerencia, lo que trae como consecuencia un desconocimiento de los indicadores y resultados que allí se presentan, además de tener una implicación negativa lo que en un corto plazo podría traer consecuencias, baja la calidad del trabajo porque el trabajador no se siente comprometido, debido a que no conoce la importancia de su trabajo ni los objetivos que persigue la empresa.

Ítem Nro. 12 La gestión debe evaluarse a través de indicadores que midan no sólo aspectos financieros sino también elementos referidos a clientes, procesos internos y el recurso humano, entre otros aspectos.

CUADRO Nº 13 Procesos Internos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	9	26%
Totalmente de Acuerdo	26	74%
Total	35	100%

GRÁFICO Nº 12 Procesos Internos



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario

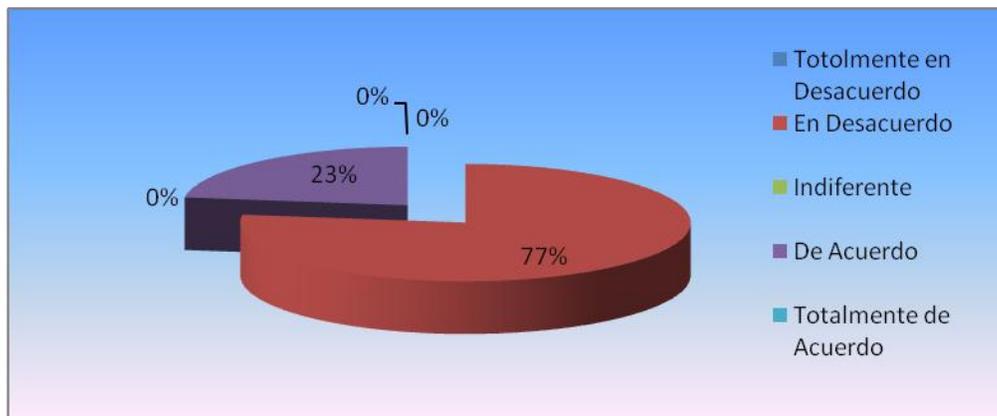
Análisis: Un 74% de la población encuestado se mostro totalmente de acuerdo en que la gestión indudablemente debe evaluarse a través de indicadores que mida no solo los aspectos financieros si no también a clientes, procesos internos y el recurso humano, entre otros aspectos lo que corresponde a una implicación totalmente positiva, mientras que un 26% estuvo de acuerdo con la interrogante. Es por ello que puede se decir que es de suma importancia evaluar todos los aspectos que de alguna manera puedan afectar la situación financiera de la empresa, con la finalidad de crear posibles contingencias o provisiones en caso que sea necesario y esta no alteraría la gestión de la misma en un momento dado.

Ítem Nro. 13 El control de gestión empleado en la gerencia corporativa de finanzas permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CUADRO N° 14 Control de Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	27	77%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	8	23%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Total	35	100%

GRÁFICO N° 13 Control de Gestión



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario

Análisis: El 77% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con la interrogante planteada, debido a que actualmente no se implementa un adecuado control de gestión dentro de la gerencia corporativa de finanzas, mientras que un 23% indicó estar de acuerdo.

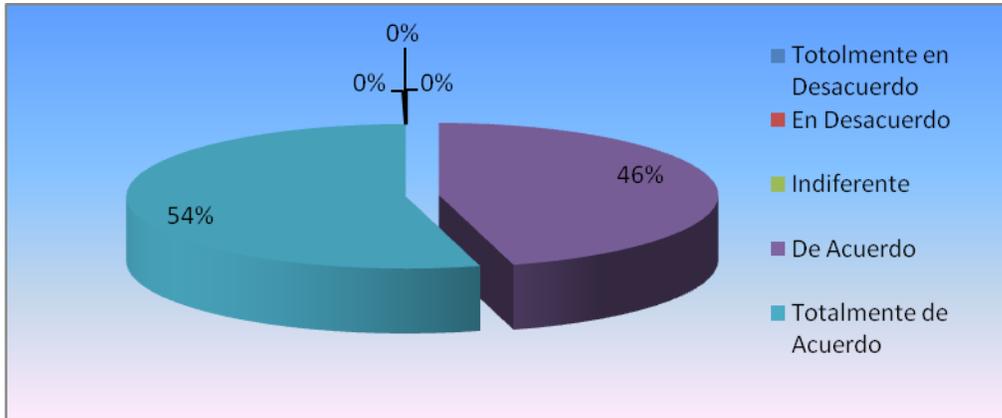
Aunado a lo antes indicado por la encuesta se puede decir que el control de gestión es el proceso a través del cual se determina en qué medida se está conduciendo a la organización en la dirección de la estrategia y objetivos definidos, con el uso racional de los recursos destinados para ello. Muñiz L. (2003, p.30), lo define como “un instrumento administrativo creado y apoyado por la Dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas”

Ítem Nro. 14 Un control de gestión adecuado e indicadores de gestión acorde a las necesidades de la gerencia corporativa de finanzas, conducen a los factores claves de éxito.

CUADRO Nº 15 Control de Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	16	46%
Totalmente de Acuerdo	19	54%
Total	35	100%

GRÁFICO N° 14 Control de Gestión



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario

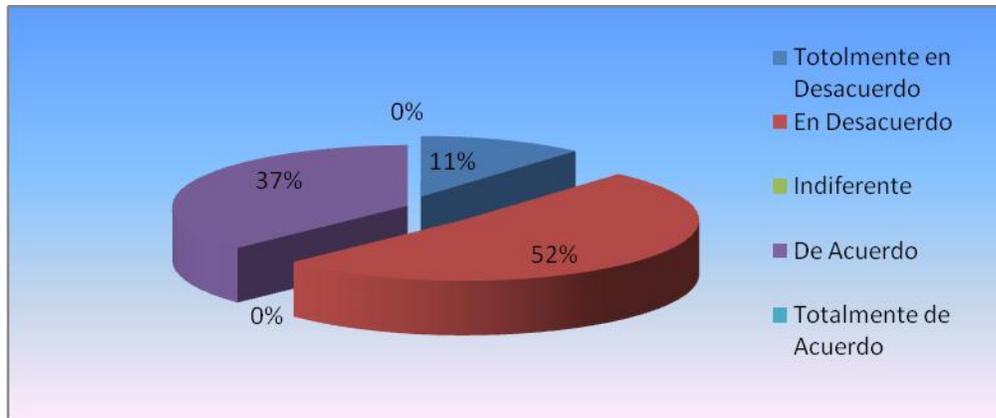
Análisis: Un 54% de la muestra estuvo totalmente de acuerdo en que un control de gestión acorde a las necesidades de la gerencia corporativa de finanzas conduce a los factores claves de éxito, mientras que el 46% reveló estar de acuerdo con la interrogante planteada, lo que tiene una implicación totalmente positiva de acuerdo al objetivo que persigue la investigación.

Ítem Nro. 15 La gestión financiera que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones.

CUADRO N° 16 Gestión Financiera

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	4	11%
En Desacuerdo	18	52%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	13	37%
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Total	35	100%

GRÁFICO N° 15 Gestión Financiera



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario.

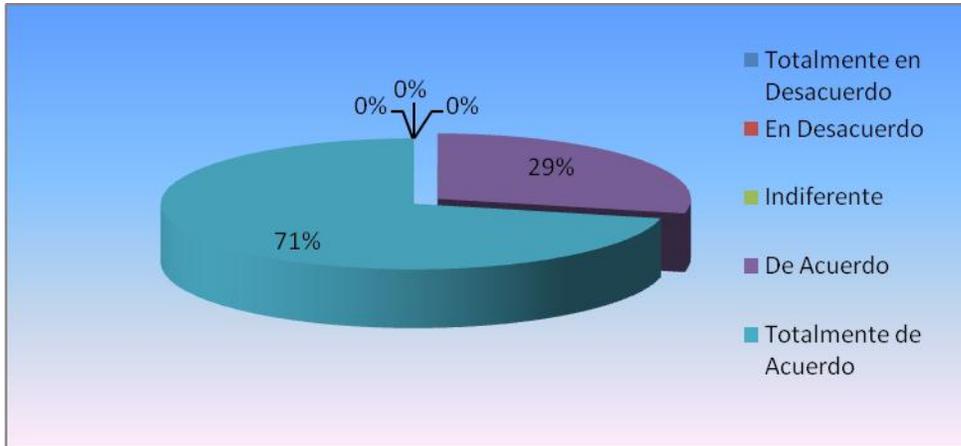
Análisis: El 52% de de los encuestados estuvo en desacuerdo con que la gestión financiera que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones, sin embargo un 37% considera estar de acuerdo, mientras que un 11% se mostro totalmente en desacuerdo.

Ítem Nro. 16 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 N° 17 Expectativas de la Organización

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	10	29%
Totalmente de Acuerdo	25	71%
Total	35	100%

GRÁFICO Nº 16 Expectativas de la Organización



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

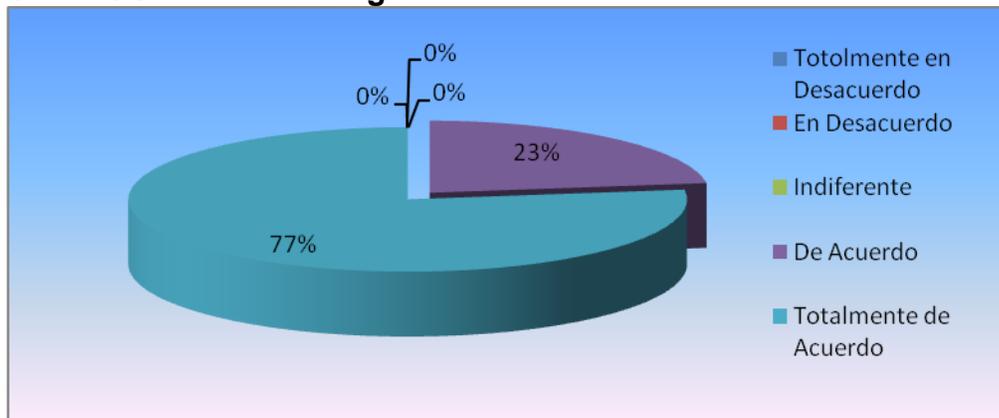
Análisis: El 71% y 29% de los encuestados consideraron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, lo que enfatiza la necesidad de definir objetivos e indicadores que contribuyan a responder las expectativas de la organización.

Ítem Nro. 17 Considera usted, que es necesario diseñar un modelo de Gestión Estratégica bajo la perspectiva de Cuadro de Mando Integral para la Gerencia Corporativa de Finanzas.

CUADRO Nº 18 Estrategia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De Acuerdo	8	23%
Totalmente de Acuerdo	27	77%
Total	35	100%

GRÁFICO N° 17 Estrategia



Fuente: Colina E. (2013), partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: La muestra estudiada se inclinó en afirmar que el modelo de Gestión Estratégica bajo la perspectiva de Cuadro de Mando Integral, permitirá optimizar la medición del desempeño estratégico lo que se considera esencial para el logro de sus objetivos en las Gerencias Corporativas de Finanzas de Petroquímica de Venezuela, S.A. en este sentido la muestra mostró un 77% totalmente de acuerdo y 23% parcialmente de acuerdo, lo que indica un total del 100% de afirmación.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Diagnóstico de la Situación Actual

Para realizar el diagnóstico correspondiente a la situación actual de la Gerencia Corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela S.A. (Pequiven), en cuanto a los mecanismos de control utilizados para evaluar su gestión, se procedió al siguiente esquema:

1. **Descripción de la Gerencia Corporativa de Finanzas:** En primer lugar se precisaron los elementos más representativos de la unidad objeto de estudio en cuanto a su estructura organizativa y funcionamiento, lo cual será esquematizado bajo el siguiente orden:
 - Estructura Funcional: Se presenta una breve explicación de las principales funciones de cada una de las gerencias de segunda línea que integran a la Gerencia Corporativa de Finanzas.
 - Mapa de Procesos: Conjuntamente con la matriz insumo-producto, refleja el funcionamiento general de la Gerencia Corporativa de Finanzas para cumplir con su principal función.
2. **Formulación de la matriz FODA:** Seguidamente se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gerencia antes citada, empleando la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real de una organización, como lo es la matriz FODA.

En base a esta estructura, se elaboró el diagnóstico requerido para conocer la forma como la empresa maneja el control de su gestión, siendo el resultado obtenido el siguiente:

1. Descripción de la Gerencia Corporativa de Finanzas.

Actividad Principal:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión financiera de Petroquímica de Venezuela S.A. y sus empresas filiales y mixtas, con el propósito de proveer de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de las operaciones y planes de inversión formulados de acuerdo con los lineamientos y políticas del Estado Venezolano; en función de generar y maximizar los recursos financieros en pro de la organización y promoción del desarrollo económico social de la República Bolivariana de Venezuela.

Estructura Funcional

La Gerencia Corporativa de Finanzas está integrada por seis (6) gerencias de segunda línea y tres (3) gerencias de apoyo en los complejos petroquímicos. A continuación se mencionan las principales funciones de cada una de ellas.

a) Gerencias de Segunda Línea:

1. Gerencia de Servicios Financieros.

Objetivo: Planificar, dirigir, y supervisar la gestión organizacional en materia de administración integral, administración de contratos,

contabilidad y pagos corporativos; así como difundir los lineamientos corporativos y asesorar en materia de administración a toda la corporación; con el fin de asegurar el cumplimiento de los compromisos y obligaciones tanto de terceros como del personal de Pequiven, contribuyendo con la continuidad operativa y velando por el apego a las leyes vigentes y a las normas y procedimientos internos de la empresa.

2. Gerencia de Contraloría Financiera.

Objetivo: Garantizar el registro y control adecuado de las transacciones financieras y económicas que permitan la generación de informes que coadyuven a la toma de decisiones gerenciales.

3. Gerencia de Presupuesto y Costos.

Objetivo: Respaldar de forma eficiente y eficaz los procesos de dirección, orientación y coordinación de la gestión presupuestaria en las Unidades Ejecutoras; así como también, emprender y desarrollar el adecuado y oportuno control de los costos de manufactura de los productos y servicios de la empresa.

4. Gerencia de Tributos y Aduanas.

Objetivo: Garantizar de manera óptima los procesos Tributarios y Aduaneros de la Corporación, dentro de los parámetros de gestión, cumpliendo el marco legal vigente.

5. Gerencia de Tesorería.

Objetivo: Planificación, administración y manejo de las transacciones financieras, mediante el empleo óptimo del capital de trabajo, con niveles

de riesgo y rendimientos adecuados, que agreguen valor a la empresa, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia.

6. Gerencia de Riesgos y Seguros.

Objetivo: Identificar, medir, evaluar y analizar los diversos riesgos a los que está expuesta la corporación; con el fin de accionar los mecanismos que permitan asegurar el patrimonio de la empresa, y respaldarla financieramente ante eventos imprevistos no deseados.

b) Gerencia de apoyo en los Complejos Petroquímicos:

1. Gerencia de Finanzas Complejo Petroquímico Morón.

Objetivo: Asegurar el control administrativo, financiero y presupuestario del Complejo Petroquímico Morón, garantizando su viabilidad operativa, dentro del marco jurídico vigente, y demás normas y procedimientos que regulan sus diferentes procesos.

2. Gerencia de Finanzas Complejo Petroquímico Ana María Campos.

Objetivo: Impulsar el desarrollo económico y social sustentable del país, proporcionando la orientación financiera a los procesos de manufactura, administrativos y de servicios del Complejo Petroquímico Ana María Campos, que permita la oportuna toma de decisiones, dirigidas a maximizar el valor del negocio y el bienestar de la población.

3. Gerencia de Finanzas Complejo Petroquímico José Antonio Anzoátegui.

Objetivo: Orientar, impulsar y controlar los procesos financieros, administrativos y de servicios del Complejo Petroquímico José Antonio Anzoátegui, garantizando su continuidad operativa.

2. Formulación de la Matriz FODA

A continuación se detalla la matriz FODA levantada para la Gerencia Corporativa de Finanzas, en el marco del análisis desarrollado para conocer los aspectos neurálgicos más importantes, directamente relacionados con la gestión que actualmente desempeña.

Este análisis es importante en el proceso de formulación de un modelo de control de gestión, y en la definición de las estrategias a seguir para el cumplimiento de la misión y visión; ya que constituye una importante base o soporte en la definición del direccionamiento organizacional de la empresa.

Tabla N° 2 . Matriz FODA aplicada

ANÁLISIS INTERNO DEBILIDADES	ANÁLISIS EXTERNO AMENAZAS
1. Deficiencia en el proceso de control presupuestario. 2. Flujo de efectivo limitado. 3. Duplicidad de información entre las áreas. 4. Ausencia de un plan de desarrollo de carrera del recurso humano. 6. Procesos no automatizados. 7. Ausencia de adiestramiento del personal en el uso y aplicación del sistema SAP. 8. Recurso humano limitado en el desarrollo de sus competencias.	1. Precios regulados para algunos productos de la cesta petroquímica. 2. Políticas desfavorables de comercialización en resinas plásticas. 3. Alta competitividad en el mercado internacional. 4. Revisiones y fiscalizaciones constantes por parte de diversas instituciones y organismos públicos. 5. Altos precio en la materia prima importada.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Disposición al cambio y trabajo en equipo. 2. Adaptabilidad al trabajo bajo presión. 3. Know-How tecnológico para desarrollar indicadores, reportes y proyecciones estadísticas. 4. Alto compromiso con la empresa. 5. Personal joven, proactivo y con estudios de cuarto nivel. 6. Rápida capacidad de respuesta.	1. Capacidad para desarrollar nuevos productos. 2. Crecimiento constante de la industria del plásticos. 3. Excelentes relaciones con los clientes. 4. Alta capacidad de respuesta a la demanda de los clientes. 5. Excelente posicionamiento en el mercado nacional.

Fuente: Gerencia Corporativa de Finanzas. Año: 2013.

Tabla N° 3 . ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	
FO	DO
1.- Prioridad al desarrollo de la industria transformadora nacional de origen petroquímico en los acuerdos y convenios que suscriba la nación en el marco de las relaciones nacionales e nternacionales	1.- Formulación de plan estrategico situacional.
2. Reorganización y capacitación del personal capacitado para fortalecer la descentralización de funciones	2.- Diseño de un sistema integra de gestión.
3.- Promoción de proyectos de desarrollo tecnológicoc.	3.- Indicar desarrollos tecnológicos propios.
FA	DA
1.- La Gerencia de SHA lidera un atractivo plan de acción basado en el proyecto nacional Simón Bolívar, así como su visión prospectiva.	1.- Plan de difusión a través de la guia metodologica de planificación estratégica.
2.- Coordinación de esfuerzo entre la oficina principal, complejos y empresas mixtas y filiales.	2.- Guia metodológica de control de gestión.
	3.- Fortalecer plan de adiestramiento del personal con la finalidad de aumentar la competitividad en el mercado nacional como internacional.
	4.- Fortalecer politica de comrcialización.

Fuente: Gerencia Corporativa de Finanzas. Año: 2013.

CAPITULO V

MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PUBLICO BAJO LA PERSPECTIVA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI). Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A.

Justificación

Analizada la información obtenida a través de la encuesta aplicada a la alta gerencia y al personal operativo de la gerencia corporativa de finanzas, y del mismo modo identificados los focos críticos en cuanto a los indicadores y control de gestión se propone desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI). Caso de estudio: gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A.

Factibilidad de la Propuesta

Con el diseño de un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI). Caso de estudio: gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A.

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.

Factibilidad Operativa

Considerada posible la aplicabilidad de esta propuesta, dado que no afecta de manera organizacional la estructura de la empresa. Disponiendo de los recursos necesarios para ser ejecutada operativamente, ya que se cuenta con el capital humano necesario para la implementación.

Factibilidad Técnica

Para la aplicabilidad de esta propuesta la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A., cuenta con el personal necesario para el desarrollo del modelo de gestión estratégica, dado que posee equipos de computación, papelería, tecnología, soporte técnico, entre otros, por tal motivo es viable la aplicación del diseño, por no presentar dificultades en el uso de estos recursos.

Factibilidad Económica

Considerada esta propuesta económicamente viable, ya que los recursos que utilizará la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A para la ejecución de la misma, están contemplados en el plan estratégico petroquímico, motivo por el cual esta propuesta serviría para optimizar el flujo interno y externo de información en las diferentes gerencias.

Alcance de la Propuesta

El modelo de control de gestión estratégica propuesto, se basa en un enfoque general de la Gerencia Corporativa de Finanzas y lo que puede significar un hecho realizable en un corto y mediano plazo, motivo por el cual no se profundiza en un estudio riguroso de los procesos internos de la organización, ya que se requiere de un plan más amplio y un equipo multidisciplinario proveniente de cada una de las áreas objeto de estudio.

No obstante, el presente trabajo de investigación se enmarca dentro de las políticas y estrategias establecidas por la organización, y el Plan Nacional Simón Bolívar; y representa una base o punto de partida para el desarrollo de futuras investigaciones, orientadas a promover y generar la perfectibilidad de esta herramienta aplicada a la evaluación de la gestión.

Objetivo General

Desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI). Caso de estudio: gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A.

Objetivos Específicos

- Describir las perspectivas que conforman el Mapa Estratégico de la Gerencia Corporativa de Finanzas según el modelo de gestión

estratégica bajo la perspectiva del cuadro de mando integral (CMI) propuesto.

- Establecer los objetivos, indicadores e iniciativas por perspectiva planteada, que permitan medir el grado de alcance de los objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrollar un plan de comunicación para dar a conocer el modelo propuesto

Desarrollo de la Propuesta

Definición de Perspectivas y Objetivos Estratégicos Claves

De acuerdo a la misión y visión organizacional; se precisaron en primer orden los objetivos estratégicos claves por perspectiva planteada, de la Gerencia Corporativa de Finanzas.

Cuadro N° 19. Objetivos Estratégicos de la Gerencia Corporativa de Finanzas de Pequiven.

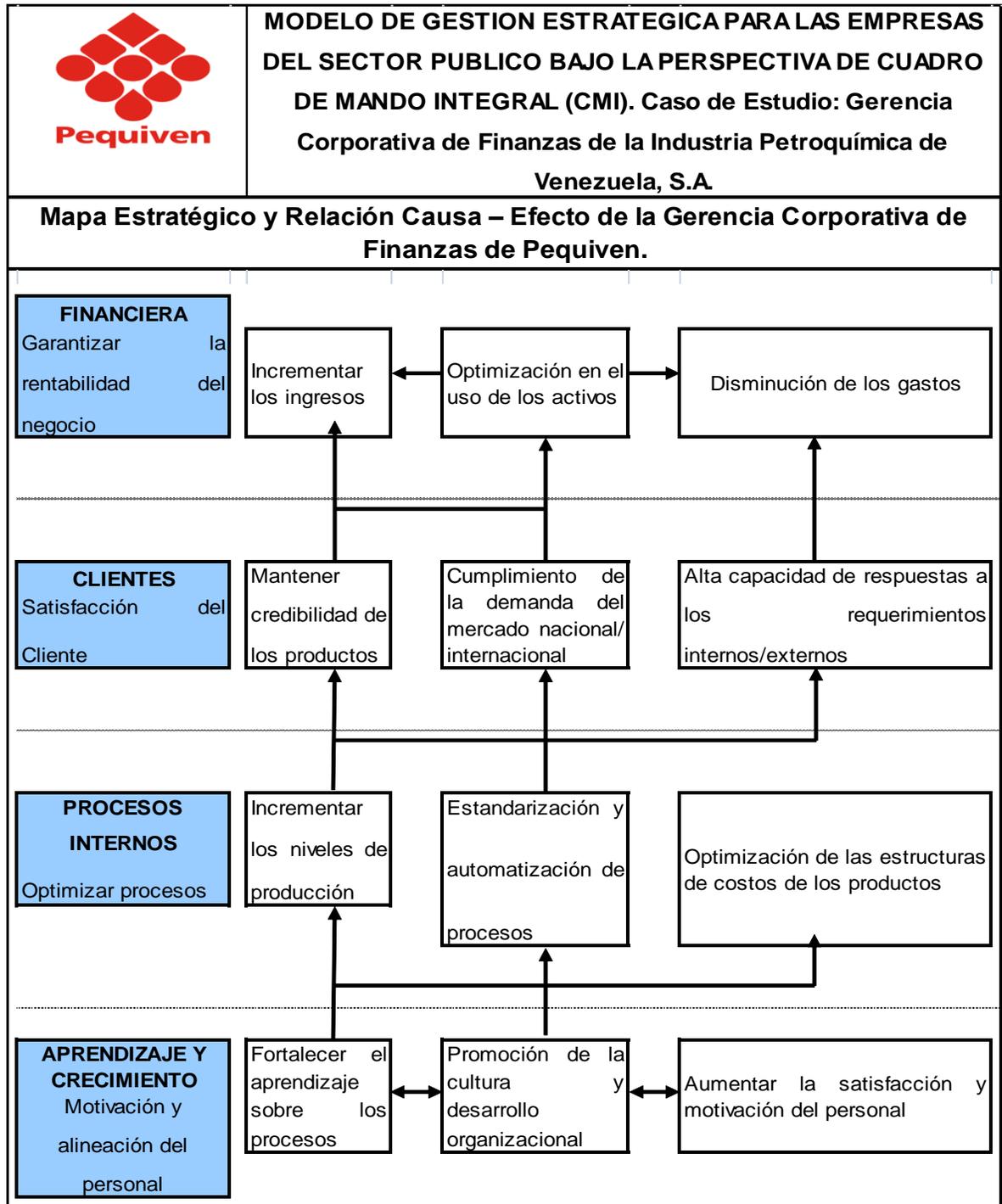
	<p>MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PUBLICO BAJO LA PERSPECTIVA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI). Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A.</p>
<p>Objetivos Estratégicos de la Gerencia Corporativa de Finanzas de Pequiven.</p>	
<p>Perspectivas</p>	<p>Objetivos Estratégicos Generales</p>
<p>Financiera</p>	<p>Incrementar los ingresos. Optimizar el uso de los activos. Disminución de los gastos.</p>
<p>Cliente</p>	<p>Mantener la credibilidad de los productos. Cumplimiento de la demanda del mercado nacional e internacional. Alta capacidad de respuestas a los requerimientos de clientes internos y externos.</p>
<p>Procesos Internos</p>	<p>Incrementar los niveles de producción. Estandarización y automatización de procesos. Optimizar la estructura de costos de los productos.</p>
<p>Aprendizaje y</p>	<p>Fortalecer el aprendizaje sobre los procesos. Promoción la cultura y desarrollo organizacional.</p>
<p>Crecimiento</p>	<p>Aumentar la satisfacción y motivación del personal.</p>

Fuente: Colina E. Año: 2013.

Relación Causa Efecto

Seguidamente se establecieron relaciones de causa y efecto entre los elementos integrantes de cada perspectiva, esto con el fin de verificar que se relacionen naturalmente unas con otras de manera que exista equilibrio.

Cuadro N° 20 Mapa Estratégico y Relación Causa – Efecto de la Gerencia Corporativa de Finanzas de Pequiven.



Fuente: Colina E. Año: 2013

Establecimiento de Indicadores y Metas

A continuación se mencionan las definiciones de indicadores y sus respectivas metas, los cuales permitirán medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la gerencia.

Cuadro N° 21. Cuadro de Mando Integral: Objetivos, Indicadores e Iniciativas para la Gerencia Corporativa de Finanzas de Pequiven.

			MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PUBLICO BAJO LA PERSPECTIVA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI). Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A.		
Objetivos, Indicadores e Iniciativas para la Gerencia Corporativa de Finanzas de Pequiven					
Objetivos Estrategicos		Indicadores		Metas año 2.013	
Perpectiva Financiera					
Incrementar los Ingresos		Porcentaje de variación por ingresos por ventas (Real Vs Presupuesto)		Incrementar el 20% en los ingresos por ventas	
Optimizar el uso de los activos		Rotación del Activo (Ventas / activos de operación)		Mayor a uno (1).	
		Razón Circulante (Act. Circulante / Pas. Circulante)		Mayor a uno (1).	
		Prueba del ácido o Razón de liquidez (Activo circulante - inventario) Pas. Circulante.		Mayor a uno (1).	
		Ciclo de Conversión de efectivo (Ciclo operativo - ciclo de pago)		Menos de 25 días.	
Disminución de los Gastos		Porcentaje de variación de gastos (Real Vs. Presupuesto)		Disminución de 10% e los gastos operativos.	

Fuente: Colina E. Año: 2013.

Objetivos Estrategicos	Indicadores	Metas año 2.013
Perpectiva del Cliente		
Mantene la credibilidad de los productos.	Porcentaje de clientes leales	Incremento en un 20%
	Índice de repetición de compras por clientes	Incremento en un 20%
Alta capacidad de respuestas a los requerimientos de clientes internos y externos.	Números de Requerimientos presentados Vs. Número de requerimientos atendidos.	Atender 100% de los requerimientos formulados.
Satisfacer la demanda nacional e internacional.	Porcentaje de participación en el mercado nacional e internacional.	Incrementar en más del 15%

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas año 2.013
Perspectiva de Procesos Internos		
Incrementar los niveles de Producción.	Porcentaje de variación de los productos producidos (Real Vs. Presupuesto).	Incrementar en un 20%
Estandarización y automatización de procesos.	Números de manuales actualizados y aprobados por la máxima autoridad de la empresa.	Revisión de los manuales que direccionan la función financiera.
Optimizar las estructuras de costos.	Porcentaje de variación de costos (Real Vs. Presupuesto).	Reducir 10% de los costos fijos.

Fuente: Colina E. Año: 2013.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas año 2.013
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
Fomentar y fortalecer el aprendizaje sobre los procesos.	Cantidad de cursos y adistramientos dictados por trabajador.	Mínimo dos (2) cursos por semestre para cada trabajador.
Promover a cultura y desarrollo orgnizacional.	Cantidad de actividades motivacionales realizadas	Mínimo tres (3) cursos por semestre para cada trabajador.
Incrementar la satisfacción y motivación del personal.	Índice de motivación del personal	Satisfacción del personal mayor al (80%)
	Índice de ausentismo laboral.	Reducción de ausentismo laboral en al menos (10%)

Fuente: Colina E. Año: 2013.

Ingreso: Es la corriente real de las operaciones de producción y comercialización de bienes, prestación de servicios u otro tipo de operaciones similares que se enmarcan en la actividad económica de una empresa.

Egresos: Son las salidas o las partidas de descargo. Significa la salida de dinero de las arcas de una empresa u organización, mientras que por ingresos se entiende el dinero que entra.

Gastos: Se identifican con la corriente real de las operaciones de consumo de bienes y servicios, en las que incurre una empresa para poder llevar a cabo su actividad de explotación y actuaciones extraordinarias.

Activo: Es el conjunto de bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que es probable que la empresa obtenga beneficios económicos en el futuro.

Pasivo: Corresponde a lo que la empresa adeuda a quienes les han proporcionado los fondos o los bienes en general para que la empresa funcione. Entre éstos tenemos por ejemplo: Préstamos Bancarios, Proveedores, Acreedores, El Fisco, Instituciones de Créditos, Financieras, Instituciones de previsión, Capital (lo que se le debe a los socios o dueños) etc.

Venta: es un contrato en el cual se transfiere a dominio ajeno una cosa por un precio convenido. Existen distintos tipos de ventas de acuerdo al contrato de pagos, plazos establecidos de entrega, lugares o establecimientos que participan y personas que lo componen.

Costo: Es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo más el beneficio).

Indicador Financiero o Índice Financiero: Es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes.

Razón Corriente: Este indicador mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando. Por sí sólo no refleja, pues, la capacidad que se tiene para atender obligaciones futuras, ya que ello depende también de la calidad y naturaleza de los activos y pasivos corrientes, así como de su tasa de rotación. $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$.

Prueba Ácida: Este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo. El numerador, en consecuencia, estará compuesto por efectivo (caja y bancos) más inversiones temporales (Cdt's y otros valores de realización inmediata), denominadas hoy día "equivalentes de efectivo", y más "cuentas por cobrar". $(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$.

Rotación de Activos: es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos.

Gastos de Operación: hace referencia al dinero desembolsado por una empresa u organización en el desarrollo de sus actividades. Los gastos operativos son los salarios, el alquiler de locales, la compra de suministros y otros.



Modelo de Gestión Estratégica para las Empresas del sector publico bajo la perspectiva de Cuadro de Mando Integral (CMI). Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A.

Establecer los lineamientos estratégicos para la formulación del Modelo de Gestión Gerencial

Desarrollar un plan de comunicación para dar a conocer el modelo propuesto

Concepto de comunicación:

Es una forma de expresión, cuyo proceso consiste en crear y compartir significados a través del uso de símbolos. También es una ciencia abierta al estudio y a un análisis riguroso; estudia la trasmisión directa o indirecta de un mensaje por parte de un emisor a un receptor y viceversa, a través de medios personalizados o masivos, humanos o mecánicos, lo cual es la base de las relaciones y de la actividad intelectual del ser humano en cualquiera que sea su forma de expresión.

Finalidad:

La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzar si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Es por ello, que este proceso consiste en vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias, y si es necesario hacer cambios fundamentales. Lo más importante de esto es que se puede examinar de cerca la gerencia de finanzas, conocer si están coincidiendo sus objetivos en cuanto a inversiones, presupuestos, cliente, procesos y motivación interna y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Los directivos, necesitan disponer de feedback sobre si la estrategia que había planeado sigue siendo una estrategia viable de éxito.

<p>Para ello deben establecer criterios de medición, como encuestas aplicadas al personal, buzones de sugerencias, SharePoint, carteleras informativas, entre otros.</p>	
<p>Realizado por: Colina, E (2013)</p>	<p>Revisado por:</p>
	<p>Modelo de Gestión Estratégica para las Empresas del sector publico bajo la perspectiva de Cuadro de Mando Integral (CMI). Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A.</p>
<p>Establecer los lineamientos estratégicos para la formulación del Modelo de Gestión Gerencial</p>	
<p>Desarrollar un plan de comunicación para dar a conocer el modelo propuesto</p>	
<p>Procedimiento a seguir para el Flujo de Información del modelo</p> <p>Carteleras Informativas de los procesos de registro y control de actividades del área: La cartelera estará ubicada dentro de la gerencia corporativa de finanzas, donde se coloquen todos los procesos referidos a la gerencia y su actualización, las normativas y políticas de funcionamientos y cualquier otra información útil para el desarrollo óptimo del modelo propuesto será un mecanismo formal de comunicación entre la organización y los empleados desde el punto de vista administrativo.</p> <p>SharePoint se puede usar como un lugar seguro donde se puede almacenar, organizar, compartir y acceder a información desde prácticamente cualquier dispositivo. Lo que necesita es un explorador web, como Internet Explorer. Con esta herramienta cualquier trabajador podría acceder a la pagina donde se encuentre el modelo para conocerlo y ponerlo en práctica, lo cual facilitaría el proceso del para difundir el mismo.</p>	

Buzones de sugerencias: Se establece para que los empleados expresen de manera escrita las sugerencias que consideren necesarias para un mejor de desarrollo de sus funciones dentro del departamento donde laboran, así como realicen propuestas de mejoras referidas a proceso que realizan. Esto permitirá que los empleados desde su óptica de desarrollo de los procesos propongan y den ideas concernientes a mejorar tanto sus actividades como el entorno laboral en el cual se desenvuelven.

Reuniones Periódicas: La Gerencia Corporativa de Finanzas debe Promover reuniones en las cuales se manifieste los planes, programas y proyectos financieros, en concordancia con el modelo, incentivando a los trabajadores del área a aportar ideas y colaborar en pro del bienestar de la organización. Esto le servirá al personal para mejorar sus actividades, motivándolos a realizarlas de forma eficiente.

Realizado por: Colina, E (2013)

Revisado por:

CONCLUSIONES

A continuación se describen las principales conclusiones derivadas del análisis e interpretación, de los resultados obtenidos en la presente investigación, en función a los objetivos formulados. Esta indagación tuvo como objetivo desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI). Caso de estudio: gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A., mediante el análisis de las diferentes fuentes consultadas y la adecuada interpretación de los resultados, así como el desarrollo de los pasos necesarios para el diseño de una propuesta de modelo de gestión estratégica, a fin de optimizar el control e indicadores de gestión en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A., se lograron alcanzar los objetivos de la investigación, planteando así, las sucesivas conclusiones:

1. En relación al primer objetivo planteado en la investigación, referido al diagnóstico de la situación actual de la Gerencia corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A., se afirma que aunque se utilizan indicadores financieros, estos 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, imposibilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. Con respecto al objetivo número dos se describieron los fundamentos teóricos para el desarrollo y construcción del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de la Gestión estratégica en Petroquímica de Venezuela S.A. se resalta la amplitud de bibliografía disponible y detallada sobre los pasos que deben seguirse

para su implementación en las organizaciones, proceso que estará en función al tamaño de la unidad organizativa, su complejidad, funcionamiento, entre otros aspectos. Sin embargo, es muy importante resaltar que en su adopción es imprescindible incluir al recurso humano responsable de la ejecución de los procesos neurálgicos en la empresa, ya que son los protagonistas naturales llamados a relacionarse directamente en los procesos de implementación, seguimiento y actualización de esta herramienta. El CMI no es un elemento que por sí sólo va a permitirle a la empresa un control de gestión efectivo, es un mecanismo cuya utilidad depende en gran medida de su correcta aplicación y desarrollo, de allí la trascendental importancia de involucrar al personal que es responsable de ejecutar las estrategias, planes y objetivos en la gerencia.

3. Finalmente y de acuerdo al tercer objetivo, se concluye que es necesario diseñar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI). Caso de estudio: gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A. 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 inicia con describir las perspectivas que conforman el Mapa Estratégico de la Gerencia Corporativa de Finanzas según el CMI propuesto, seguido de Establecer los objetivos, indicadores e

iniciativas por perspectiva planteada, que permitan medir el grado de alcance de los objetivos estratégicos de la organización y finaliza con un plan de comunicación para dar seguimiento al modelo propuesto.

RECOMENDACIONES

1. Se debe efectuar la implementación de la metodología simplificada de Cuadro de Mando Integral, elaborado en el presente trabajo de investigación, con la finalidad de promover el seguimiento, control y evaluación de la gestión; aspectos o condiciones que permitirían impulsar la optimización de procesos administrativos y productivos, el incremento de la rentabilidad de la empresa y elevación de sus niveles de eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto.
2. Ejecutar una evaluación periódica de los objetivos estratégicos de la organización, en caso de algún cambio en las políticas y lineamientos de la empresa o si algún objetivo ya planteado no refleje efectivamente la estrategia, se deberá tomar las acciones correctivas, las cuales pueden incluir la redimensión, cambio o eliminación de objetivos.
3. Revisar o validar la relación causa efecto entre los objetivos estratégicos planteados en el presente estudio. Si durante la implementación del CMI surgen cambios en la misión, visión y estrategias a seguir por la empresa, se debe incorporar las modificaciones a fines de no perder la vigencia y utilidad de este mecanismo de gestión.
4. Evaluar periódicamente la razonabilidad de las metas establecidas, dado los recursos económicos, materiales, humanos, entre otros, con los que cuenta la organización; a fines de determinar que sean fines posibles de materializar y/o alcanzar.
5. Promover seminarios y talleres entre los posibles protagonistas en la implementación del CMI, con el objetivo de que puedan

comprender los aspectos teóricos, procedimentales y prácticos de la herramienta

6. Difundir los planes, políticas y estrategias de la empresa a toda la masa laboral; e informar los resultados obtenidos en las mediciones de gestión a través de carteleras informativas, páginas web, sharepoint o portales inteligentes, entre otros espacios, en donde los trabajadores puedan acceder a la información.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

- Arias, F. (2006) El proyecto de Investigación, **Introducción a la metodología científica**. Quinta Edición. Espíteme, Caracas, Venezuela.
- Babart, G. (2000). **Medidas Financieras y no Financieras como Indicadores Claves del Desempeño**. México: Ediciones Reforma.
- Balestrini, M. (2006). **Elaboración de Proyectos de Grado**. Séptima edición Editorial Panapo. Caracas – Venezuela.
- Bastidas E. (2008) **“El Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión multidisciplinario para las organizaciones del sector público”**, de la Universidad Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Estado Lara.
- Bastidas, P. (2009), **“El Balanced Scorecard y Auditoría Operacional, una Herramienta de Control para las PYMES”**, Realizado en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Estado Lara.
- Beltrán J. (2000). **Indicadores de Gestión: Herramienta para lograr la competitividad**. (Segunda edición). Santa Fe de Bogotá: 3R Editores.
- Cabrera, D. (2013), titulado: **“Proponer un modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A.”** Universidad de Carabobo. Valencia Edo. Carabobo.
- Chavarría, L (2010), titulado: **“Diseño de un Sistema de Gestión de Control para una empresa de Servicios de Ingeniería de consulta en minería”**. Universidad de Chile.
- Cojedes P. (2008), titulado: **“Propuesta para la implantación de un Sistema de Control de Gestión para la Dirección Administrativa de la Alcaldía del Municipio Falcón del Estado Cojedes”** Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** Enmienda n° 1. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5908 (Extraordinaria), 19-02-2009.

Dávila, A. (2002). **Cuadro de Mando Integral. Documento en línea.**
Disponible en: <http://www.ee-iese.com/pdf/-afondo4-.pdf>

Dankhe, G. L. (1986) **Investigación y Comunicación.**

Delgado, Colombo y Orfila (2003). **Conduciendo la Investigación.** Editorial Comala. Caracas.

Escalona, A (2010), “**Modelo de Gestión Estratégica para la Gestión Pública en los gobiernos Regionales**”, Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo. Venezuela.

Estupiñan, R. (2006). **Administración o Gestión de Riesgos.** Colombia: Eco Ediciones.

Fidias G. (2006). El Proyecto de Investigación: **Introducción a la metodología científica.** (Quinta edición). Venezuela: Editorial Episteme.

Hernández S. (2001). **Metodología de la Investigación.** (Segunda edición). México: McGraw-Hill.

Hernández R (2006). **Metodología de la Investigación.** Cuarta edición. Editorial McGrawhill. México.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). **Metodología de La Investigación sexta edición.** México.

Kaplan, R. y Norton, D (2009). **Balanced Scorecard.** Editorial grupo planeta. Barcelona. Espana.

Koontz H y Wehrich H, **Administración Un Perspectiva Global,** 12a. Edición,de McGraw-Hill Interamericana, 2004.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del sector Público (LOAFSP), promulgada el 05-09-2000. Caracas.

Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP). Gaceta oficial No. **38.378,** del 13 de febrero de 2006. Caracas.

Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, promulgado el 17-12-2001. Caracas.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2010). Gaceta Oficial de la Bolivariana de Venezuela, 6013 (Extraordinaria), 23-12-2010.

Ley organica de la Planificación Publica y Popular, gaceta oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela, N° 6.011 Extraordinaria el 21-12-2010.

Ley Orgánica de la Administración Pública. (2008). Gaceta Oficial de la Bolivariana de Venezuela, 5890 (Extraordinaria), 31-07-2008.

Martínez M. (2002). **Comportamiento Humano.** Reimpresión. Editorial, Trillas, Mexico.

Matus C. MAPP Método Altadir de Planificación Popular. Libros de Planificación UCV. Caracas. Venezuela.

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

Mendoza, R. (2006). Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias y limitaciones. Ediciones Puirá. Perú

Melinkoff R. (1990). **Los Procesos Administrativos.** Caracas: Panapo.

Muñiz, L. (2003). **Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica.** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Páez A. (2007), **“Diseño de Sistema de Control de Gestión en el Centro de Especialistas en Contabilidad C.A. basados en el Cuadro de Mando Integral”** ”. Trabajo de grado, Universidad de Carabobo, Venezuela.

Plan Nacional Simón Bolívar. Primer Plan Socialista. 2007 - 2013

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, de fecha 29 de Marzo de 2001, en su Artículo 38.

Riera C. (2011) **“Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica para Impulsar el Fortalecimiento y Competitividad de las PYMES Basado en la Filosofía del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) en la Industria de Plástico de la Zona Industrial de Valencia del**

- Estado Carabobo**". Trabajo de grado, Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Revilla, A. (2012), titulado "**Proponer una Estrategia de Cuadro de Mando Integral que Mejore la Calidad de Servicio de la Empresa Metalmecánica Romero, C.A.**" Universidad de Carabobo. Valencia. Edo. Carabobo.
- Robbins, S. y de Cenzo D. (1996). **Fundamentos de Administración, Conceptos y Aplicaciones.** (Segunda edición) México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- 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/Humanitas. Venezuela.
- Serna, H (2001). **Planeación y Gestión Estratégica.** Bogotá, Colombia.
- Serna, H (2006). **Planeación y Gestión Estratégica.** Bogotá, Colombia.
- Settembrino, Hugo (1986), **Planificación empresarial.** La función gerencial en la empresa: perspectiva informática. Buenos Aires.
- Tamayo y Tamayo, M (2005). **El proceso de investigación científica.** Editorial Limusa, Ciudad de México.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2005). **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.
- Valdez A. (2008), titulado "**Retos y perspectivas de la nueva gerencia pública en América latina**", Universidad de Guadalajara. Mexico.
- Vélez, A. (2007). **Los Clásicos de la Gerencia.** Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

Zambrano A. (2006) **Presupuesto y Control de la Gestión Pública.**
Caracas, Venezuela.

Zambrano A. (2001) Gerencia Estratégica y Gobierno. Caracas, ediciones
IESA 2001.

ANEXOS

ANEXO I

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION: FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



Objetivos de de la Investigación

Objetivo General:

Desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI). Caso de estudio: gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A.

Objetivos Específicos:

4. Diagnosticar la situación actual de la Gerencia corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela.
5. Describir los fundamentos teóricos para el desarrollo y construcción del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de la Gestión estratégica en Petroquímica de Venezuela S.A.
6. Diseñar el modelo de Gestión Estratégica para las Empresas del Sector Publico bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI). aplicable a la Gerencia Corporativa de Finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela.

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrumento: Dirigido a la alta Gerencia y personal operativo de la Gerencia Corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela, en la zona industrial del Estado Carabobo.

Ítems	Redacción			Pertinencia con el Objetivo			Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No responde	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION: FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



PRESENTACIÓN:

La presente guía de cuestionario está dirigida a los Gerentes y Empleados de la Gerencia Corporativa de Finanzas de Petroquímica de Venezuela, en la zona industrial del Estado Carabobo. El mismo se ha elaborado con el propósito de desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la prospectiva del cuadro de mando integral (CMI).

Usted como parte importante de este proceso ha sido elegido(a), para lo cual se le agradece proveer la siguiente información la cual será utilizada con fines académicos.

INSTRUCCIONES:

Responda su opinión a las preguntas que a continuación se describen. En caso de duda consulte con el investigador.

PLANTEAMIENTOS	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La gerencia corporativa de finanzas emplea Indicadores de gestión para conocer y evaluar el desempeño					
2. Los indicadores utilizados en la gerencia corporativa de finanzas, son suficientes para evaluar de manera integral y completa la gestión de su unidad dentro de la organización					
3. Los procedimientos y normas utilizados con respecto a los indicadores de gestión, permiten medir el desempeño global de la gerencia corporativa de finanzas					
4. Cree usted que el control y monitoreo de los indicadores financieros utilizados en la gerencia corporativa de finanzas contribuyen al logro de la gestión interna.					
5. Existen relaciones causa efecto entre los diversos indicadores que utilizan las unidades funcionales que integran la Gerencia					

Corporativa de Finanzas.					
6. Los indicadores de gestión que actualmente utiliza la empresa le permite una toma de decisiones efectivas y bien soportadas.					
7. La Gerencia Corporativa de Finanzas cuenta con políticas financieras que permitan ejecutar eficientemente sus procesos administrativos y operativos.					
8. Los gerentes de segunda línea que integran la Gerencia Corporativa de Finanzas, se reúnen periódicamente para proponer planes de acción en función del logro de los objetivos.					
9. Los gerentes de la gerencia corporativa de finanzas, comunican periódicamente al personal los planes que tiene establecida la gerencia.					
10. Conoce usted la existencia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.					
11. El informe de gestión financiera y operacional que se presenta periódicamente al Comité Ejecutivo es conocido por los trabajadores.					
12. La gestión debe evaluarse a través de indicadores que midan no sólo aspectos financieros sino también elementos referido a					

clientes, procesos internos y el recurso humano, entre otros aspectos.					
13. El control de gestión empleado en la gerencia corporativa de finanzas permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
14. Un control de gestión adecuado e indicadores de gestión acorde a las necesidades de la gerencia corporativa de finanzas, conducen a los factores claves de éxito.					
15. La gestión financiera que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones.					
16. 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.					
17. Considera usted, que es necesario diseñar un modelo de Gestión Estratégica bajo la perspectiva de Cuadro de Mando Integral para la Gerencia Corporativa de Finanzas.					

