



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA**

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA DIRECCIÓN DE
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA DEL ESTADO BARINAS,
AÑO 2022.**

**Autores:
Isleyer Briceño
C.I. 27.986.392
Donnys J. Gallardo
C.I.26.684.438
Tutor: Luis Vegas**

BARINAS, JUNIO 2022



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACION**

APROBACION DEL TUTOR

YO, **Luis Miguel Vegas**, titular de la cedula de identidad N° 14.340.293, en mi carácter de Tutor de Aplicación titulado: **INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA DEL ESTADO BARINAS**, presentado por los bachilleres: **Isleyer Briceño C.I: 27.96.392** y **Donnys Gallardo C.I. 26.684.438**, para optar al título de: Licenciatura en administración, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Asimismo, me comprometo como autor a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación en la fecha hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los dieciséis días del mes de enero del dos mil veintitrés

Prof. Luis Miguel Vegas

C.I. N° 14.340.293



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL-VPDS
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy, 01/03/2023 reunidos en Barinas I, Pabellón 03 Aula A-04, a las 10:00am. Se dio inicio al acto de Presentación Oral y Pública del Trabajo de Aplicación Titulado: "INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA DEL ESTADO BARINAS, AÑO 2022.". Presentado por los bachilleres: Isleyer Briceño C.I 27.986.392 y Donnys Gallardo C.I 26.684.438.

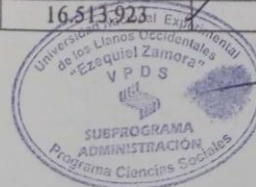
A los fines de cumplir con el Requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado (a) en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C. I. N°	30 % (Prof. De Aula)	50 % (Inform e Final)	20 % (Pres. Oral)	100 % Total	CAL. DEF. (1-5)
Briceno Fernández Isleyer Albani	27.986.392	30%	50%	20%	100%	5.00
Gallardo Silva Donnys José	26.684.438	30%	50%	20%	100%	5.00

Se emite la presente Acta y queda asentada en el Subprograma de Administración, a los ___ días del mes de _____ de 2023.

Observación: _____

Jurado	Apellidos y Nombres	C. I. N°	Firma
Tutor	Vegas Libasci Luis Miguel	14.340.293	
Jurado Principal	Zambrano Soler Adolfo	15.967.585	
Jurado Principal	Cadenas Pérez Erasmo	16.513.923	



DEDICATORIA

En esta oportunidad donde hemos logrado escalar un peldaño más en nuestras vidas profesionales nos sentimos satisfechos y orgullosos al saber que gracias al apoyo de nuestros seres queridos hoy hemos podido alcanzar este triunfo, el cual dedicamos de manera especial:

Principalmente a Dios, por ser nuestro guía y permitirnos haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A nuestros hermanos (as), por estar siempre presentes y acompañándonos a lo largo de nuestras vidas profesionales.

A todas las personas que nos han brindado su apoyo y nos compartieron de sus conocimientos a lo largo de la carrera.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por bendecirnos todos los días y acompañarnos en el transcurso de nuestras vidas, brindándonos de su paciencia y sabiduría para culminar con éxitos nuestros estudios.

Gracias a nuestros padres: Donnys Gallardo y Yannee Silva; y, Nelis Fernández, que con sus esfuerzos y dedicación nos ayudaron a culminar nuestra carrera universitaria y nos dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía imposible.

A todas nuestras familias, que de una u otra manera nos apoyaron y se involucraron en nuestros estudios.

A nuestra casa de estudio Unellez Barinas y a los profesores que compartieron de sus conocimientos en cada clase.

A nuestro tutor, Luis Vegas, quien con su experiencia y conocimientos nos orientó en la investigación.

INDICE GENERAL

	PP
Dedicatoria	III
Índice de cuadros	VI
índice de gráficos	VII
Resumen	VIII
abstract	IX
Introducción	1
CAPITULO I	
El problema	3
Planteamiento del problema	3
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Justificación	7
Alcances y delimitaciones	8
CAPITULO II	
Marco teórico	10
Antecedentes de la investigación	10
Bases teóricas	13
La Gerencia Estratégica	14
Planificación estratégica	15
Control de gestión	16
Indicadores de gestión	17
Plan operativo anual	18
Reseña histórica de la dirección	19
Bases legales	22
Sistema de variables	24
CAPITULO III	
Marco metodológico	39

Tipo de investigación	40
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
Validez y confiabilidad	41
Confiabilidad	42
Procesamiento y análisis de datos	43
MODULO IV	
análisis e interpretación de resultados	44
MODULO V	
Conclusiones y recomendaciones	64
Conclusiones	64
Recomendaciones	65
MODULO VI	
LA PROPUESTA	67
Objetivos de la Propuesta	68
Justificación de la Propuesta	69
referencia bibliográficas	70
anexos	71

ÍNDICE DE CUADROS

N°	PROPOSICIONES	Pp
Cuadro 1	Operacionalización de la variable	36
Cuadro 2	Población	40
Cuadro 3	¿La Misión y visión de la dirección están relacionadas con la función para la cual fue creada la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros?	45
Cuadro 4	Conoce usted los objetivos y metas que persigue la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros?	46
Cuadro 5	¿La Estructura organizativa de la Dirección, le permite cumplir con sus objetivos operativos y estratégicos?	47
Cuadro 6	¿La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros, cuenta con un personal Profesional Preparado acorde con sus funciones competentes que fortalezca la eficiencia y eficacia hacia el logro de los objetivos?	48
Cuadro 7	Posee la dirección un manual de normas y procedimientos que contemple los pasos a seguir y los soportes que deben contener cualquier proceso que allí se revise?	49
Cuadro 8	¿La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros cuenta con canales de comunicación eficiente, donde la información fluye de forma clara y oportuna, como insumo para los procesos medulares?	50
Cuadro 9	¿Se realiza un seguimiento y control de los resultados obtenidos, para detectar las desviaciones y aplicar los correctivos necesarios de manera oportuna para la toma de decisiones?	51
Cuadro 10	Conoce usted los indicadores de gestión que se aplica en la dirección para evaluar la gestión?	52
Cuadro 11	¿Los planes operativos formulados se orientan con la función pública de la Dirección?	53
Cuadro 12	¿La distribución de los recursos asignados, se realizan acorde con lo establecido en los planes operativos de la Dirección?	54
Cuadro 13	¿Existe coordinación entre los planes operativos con los planes estratégicos del ente para lograr una gestión pública eficiente?	55
Cuadro 14	¿La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros evalúa y controla su gestión, a través de indicadores?	56
Cuadro 15	¿Considera Usted Necesaria la implantación de indicadores para evaluar y controlar la gestión de la dirección?	57
Cuadro 16	Considera necesario, la revisión de la normativa legal del ente en cuanto a la forma de evaluar la gestión, y adaptarla al nuevo enfoque de evaluación de gestión?	58
Cuadro 17	¿Entre la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros y la dirección de presupuesto existe la debida coordinación?	59
Cuadro 18	¿Son acatadas las recomendaciones realizadas por el ente de control externo?	60
Cuadro 19	Se considera usted capacitado para aplicar los indicadores de gestión para evaluar la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros?	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	PROPOSICIONES	Pp
Grafico 1	¿La Misión y visión de la dirección están relacionadas con la función para la cual fue creada la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros?	45
Grafico 2	Conoce usted los objetivos y metas que persigue la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros?	46
Grafico 3	¿La Estructura organizativa de la Dirección, le permite cumplir con sus objetivos operativos y estratégicos?	47
Grafico 4	¿La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros, cuenta con un personal Profesional Preparado acorde con sus funciones competentes que fortalezca la eficiencia y eficacia hacia el logro de los objetivos?	48
Grafico 5	Posee la dirección un manual de normas y procedimientos que contemple los pasos a seguir y los soportes que deben contener cualquier proceso que allí se revise?	49
Grafico 6	¿La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros cuenta con canales de comunicación eficiente, donde la información fluye de forma clara y oportuna, como insumo para los procesos medulares?	50
Grafico 7	¿Se realiza un seguimiento y control de los resultados obtenidos, para detectar las desviaciones y aplicar los correctivos necesarios de manera oportuna para la toma de decisiones?	51
Grafico 8	Conoce usted los indicadores de gestión que se aplica en la dirección para evaluar la gestión?	52
Grafico 9	¿Los planes operativos formulados se orientan con la función pública de la Dirección?	53
Grafico 10	¿La distribución de los recursos asignados, se realizan acorde con lo establecido en los planes operativos de la Dirección?	54
Grafico 11	¿Existe coordinación entre los planes operativos con los planes estratégicos del ente para lograr una gestión pública eficiente?	55
Grafico 12	¿La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros evalúa y controla su gestión, a través de indicadores?	56
Grafico 13	¿Considera Usted Necesaria la implantación de indicadores para evaluar y controlar la gestión de la dirección?	57
Grafico 14	Considera necesario, la revisión de la normativa legal del ente en cuanto a la forma de evaluar la gestión, y adaptarla al nuevo enfoque de evaluación de gestión?	58
Grafico 15	¿Entre la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros y la dirección de presupuesto existe la debida coordinación?	59
Grafico 16	¿Son acatadas las recomendaciones realizadas por el ente de control externo?	60
Grafico 17	Se considera usted capacitado para aplicar los indicadores de gestión para evaluar la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros?	61

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA

INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA DIRECCIÓN DE
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA DEL ESTADO BARINAS

Autores: **Isleyer Briceño**
Donnys Gallardo
Tutor: Luis Vegas
Octubre 2022

RESUMEN

El propósito de la investigación fue diseñar “indicadores de gestión para evaluar la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos occidentales Ezequiel Zamora del estado barinas. Se realizó un estudio de campo, con apoyo bibliográfico y a un nivel descriptivo. Para La recolección de datos, se efectuó un cuestionario, donde la metodología permitió concluir y llegar a unas afirmaciones enmarcadas en recomendaciones basados en las respuestas obtenidas del instrumento aplicado. La población fue de 40 funcionarios, quienes fueron los informantes representando la muestra del estudio, De lo antes expuesto, se obtuvo resultados que fueron analizados considerando los objetivos y las variables del estudio realizado. La información fue representada a través de cuadros y gráficos, y finalmente se llegó a la propuesta de los perfiles de indicadores de gestión que permitan a la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos occidentales Ezequiel Zamora del estado barinas. Evaluar la Eficiencia y Eficacia de los Procesos administrativos.

Palabras claves: Indicadores de gestión. Eficiencia. Eficacia. Procesos administrativos evaluación.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA**

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA DIRECCIÓN DE
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA DEL ESTADO BARINAS**

Autores: **Isleyer Briceño**
Donnys Gallardo
Tutor: Luis Vegas
Octubre 2022

ABSTRACT

The purpose of the research was to design "management indicators to evaluate the direction of administrative and financial services of the experimental national university of the Ezequiel Zamora plains of the state of Barinas. A field study was carried out, with bibliographic support and at a descriptive level. For the data collection, a questionnaire was carried out, where the methodology allowed to conclude and reach some statements framed in recommendations based on the answers obtained from the applied instrument. The population was 40 officials, who were the informants representing the study sample. From the above, results were obtained that were analyzed considering the objectives and variables of the study carried out. The information was represented through charts and graphs, and finally the proposal of the profiles of management indicators that allow the direction of administrative and financial services of the experimental national university of the Ezequiel Zamora plains of the state of Barinas was reached. Evaluate the Efficiency and Effectiveness of Administrative Processes.

Keywords: Management indicators. Efficiency. Effectiveness. Administrative processes evaluation.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial es inevitable estar sujeto a innumerables transiciones, cambios sociales o tecnológicos. Las empresas deben ser capaces de reorganizarse para adaptarse a las nuevas realidades. En muchos aspectos las organizaciones hacen efectiva su función a partir de una dinámica interna y en un contexto social, que independientemente se desarrolle en el ámbito internacional, nacional o local, que se caracteriza por confluir en un medio específico, generando una información cada vez más compleja, la cual es indispensable analizar en virtud de responder a las exigencias y retos del entorno.

En opinión de Colmenares (2019), sostiene que las organizaciones experimentan en su desarrollo diversos cambios producto de las variaciones suscitadas en el ambiente donde se desenvuelve, los cuales de alguna manera han influido en su forma de organizarse. En relación con las implicaciones anteriormente expuestas es preciso señalar que existen factores externos que impulsan la empresa a cambiar, bien sea cultura, su organización, su tecnología o su gestión del recurso humano, convirtiéndola en un ente flexible. Desde esta perspectiva, el factor humano preparado para el cambio, a través del desarrollo de estrategias de motivación, adaptabilidad y tendencia a la innovación lo que hará que la organización sea sostenible en el tiempo.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar indicadores de gestión para evaluar la Dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas, a fin de aportar soluciones y alternativas para fortalecer la toma de decisiones y orientar el cumplimiento de los objetivos. En función de lo expresado, Su estructura estará definida por capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I, El Problema: Contienen los argumentos del planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, alcances y limitaciones.

Capítulo II, Marco Teórico: Describe los antecedentes de la investigación, bases teóricas, legales, sistema de variables y la definición de términos básicos.

Asimismo, Capítulo III, Marco Metodológico: Esta sección de la investigación se describe la naturaleza de la investigación, tipo y diseño, población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad, la técnica y procesamiento de los datos.

Capítulo IV, Análisis e interpretación de los Resultados: Se presentan las tablas y porcentajes de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento con sus respectivos análisis. El Capítulo V, La Propuesta: constituida por la presentación, justificación, objetivos, fundamentación teórica, plan de acción y la factibilidad de la propuesta. Capítulo VI, Conclusiones y Recomendaciones: En esta sección se generan las conclusiones en función de los objetivos propuestos y se indican las recomendaciones para la población, la institución y para otros investigadores. Finalmente se presentan las referencias y anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe un acuerdo generalizado en el mundo relativo a una necesidad creciente de mejorarlo todo, lo cual parece cierto y lógico si se toma en cuenta que impera la magnitud y complejidad creciente de los problemas que padece la humanidad. Unos países tienen capacidad suficiente para resolverlos y cultura gerencial competitiva para enfrentarlos, otros no encuentran el camino ni si quiera para conocerlos.

Por otro lado, cuando se consideran las herramientas a utilizar, seguimos regido por el tradicionalismo técnico del conocimiento universal vía sistema educativo, lo cual obstaculiza no solo los procesos de transformación, sino también reduce a su mínimo expresión las capacidades creativas del potencial humano de las naciones. Esto sugiere que la dinámica del conocimiento tradicional se ve cada vez más alejada de las realidades de las sociedades en general y así mismo padecen quienes sistemáticamente intentan traducir sus esfuerzos en una oportunidad para el cambio.

Varias denominaciones de metodología y modelos gerenciales han dado la vuelta al mundo, consideradas por muchos como modas, sin embargo en muchos casos su nivel de implementación no ha sido consistente y provechoso, con lo cual muchas organizaciones le han dado continuidad a su status actual de desempeño. En la actualidad, la teoría, los instrumentos y la teoría a cerca de la medición, el control y la evaluación de gestión están siendo asumidas por las organizaciones con un énfasis teórico metodológico superior al tradicional, sin embargo se requiere el mayor esfuerzo complementario en una forma tal que se eleven las posibilidades de éxito cuyo beneficio trascienda hasta la sociedad.

La medición como método de verificación del cumplimiento de la organización es vieja si se le vincula con la economía, la contabilidad y las finanzas; sin

embargo actualmente puede considerarse un proceso revolucionario que se ésta ganando terreno en forma creciente. Como revolución se concibe como una oportunidad para sentar las bases que pueden conducir a un nuevo paradigma para gerenciar las organizaciones, un alcance que tiene que ver con la modificación de los patrones actitudinales de quienes las integran, si se toma en cuenta que todo lo que se mide crea una distancia entre la posición subjetiva de la gerencia y una dimensión objetiva de los hechos y fenómenos acontecidos. Necesariamente estos acontecimientos tiene que ser representados por variables; por lo que una nueva cultura de medición se espera mejore la equivalencia entre los que mentalmente residen en quienes integran la gerencia, y lo que los indicadores señalan mediante números.

Según López, A., señala que las entidades del sector público, como cualesquiera otras, han de buscar la consecución de los objetivos a ellas encomendados en las mejores condiciones posibles. Para las entidades lucrativas, esta cuestión queda evaluada razonablemente mediante la magnitud del beneficio, representativo del éxito en la gestión. Sin embargo, en las entidades públicas «lo que se persigue es obtener una rentabilidad equivalente al beneficio que la existencia del organismo le reporta a la sociedad como usuario del mismo y que exclusivamente no puede medirse en términos de ingresos/costes» (Muñoz Colomina, 1994: 988). Esta concepción supone que la información facilitada actualmente por parte de las entidades públicas, basada fundamentalmente en datos financieros y presupuestarios, no sea suficiente para que los usuarios satisfagan sus necesidades.

Las organizaciones hoy día reconocen la importancia de la medición del desempeño en los procesos de gerencia de sistemas complejos, aunque desconocen las posibilidades de aplicación que tienen en aquellos sistemas de control con características superiores a los tradicionales, siendo sus debilidades factores que atenta en contra del desempeño organizacional. En lo atinente al sector público sobran las posibilidades para modificar el sistema de control, no solo por la tipología de lo que actualmente esta instituidos, sino por la cantidad de

los que seguramente todavía es necesario diseñar e implantar, sin considerar los cambios que a nivel tecnológico deben ser desarrollados. La justificación básica es que ante un determinado proceso de cambio y mejoras se plantea la necesidad de medir la gestión, sus planes, y programas en lo que se reflejen mejoras internas y modificaciones de las condiciones que caracterizan a un determinado entorno dinámico como el actual.

Hasta hace poco no existía una verdadera filosofía de gestión, pero la globalización y la alta competitividad de los actuales mercados exigen el mejoramiento continuo de los procesos, allí justamente surge la necesidad de evaluar la efectividad en el trabajo que se realiza, creándose índices que midan el desempeño en todos los niveles. Evidentemente nos enfrentamos a escenarios que demandan nuevos profesionales capaces de generar, capturar, distribuir e incorporar el gobierno electrónico que nos va a permitir el uso de tecnología de información por parte de la administración estatal para mejorar los servicios y la información que se le ofrece a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar la transparencia y acrecentar la participación ciudadana, facilitando uso de la información para los diferentes público de la red. También en la industria de los contenidos están apareciendo nuevos perfiles como el de Broker de información, que es un profesional que trabaja con la información externa, el cual presta sus servicios manteniendo la información siempre dosificada e instantánea para la toma decisiones. Igualmente surge la figura de Web Master, que es el soporte dinámico de un sitio de Web, configurando los contenidos de la empresa, así como su imagen en el entorno empresarial.

En Venezuela la ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2009) habla de gestión, en lo relativo al control interno establecido en el artículo 132 “El sistema de control interno de cada organización será integral e integrado, abarcara los aspectos presupuestarios económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía y eficacia”, indica la norma, la imposición que todo organismo debe abarcar en su control interno de la gestión, debido que

no se habla únicamente de la parte presupuestaria, financiera y patrimonial, sino que también debe ser tomada la gestión en función al cumplimiento de objetivos y metas.

Igualmente la Ley de Contraloría General de la República de Venezuela en su artículo 37 señala:

Cada entidad del sector público elaborara en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimientos y demás instrumentos y métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno. Establece las normas como complemento y apoyo para el sistema de control interno, la obligatoriedad que todo organismo elabore indicadores de gestión que le permitan medir su desempeño y valorar hasta que punto se están cumpliendo los objetivos y metas de la organización.

En toda organización surgen una serie de preguntas: ¿cómo vamos? ¿De qué manera se ha cumplido el plan ¿Se están gastando los recursos eficientemente? ¿Cuáles son las desviaciones? ¿De qué manera se puede regresar al rumbo correcto?. Para responder a éstas interrogante, es necesario contar con indicadores de gestión que nos permita una información precisa y oportuna, generada del constante monitoreo de las actividades de la organización.

Beltrán Jesús (2008): “Define un indicador como la relación entre las variables cuantitativa o cualitativas, que permiten observar la situación y la tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previsto e influencia esperadas” (Pág. 35). Un indicador es la relación directa que existe entre la variable y el objeto de estudio, en función de las consecuencias que se puedan originar y las repercusiones en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Serna Humberto (2009): ““El índice es una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio y que al ser comparada con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas”” (Pág. 1). El índice es un administrador numérico que sirve para realizar una comparación referencial, que permite detectar posibles anomalías en la situación objeto de estudio que requiere ser subsanada. Un indicador permite verificar el comportamiento de las variables de una organización y conocer las relaciones que existen entre sus elementos para proporcionar información que servirá de apoyo para la toma de decisiones, decisiones que serán determinantes en las directrices de la organización y que repercutirán directamente en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

En Venezuela, el proceso relativo a la medición de resultados a través de indicadores de control y gestión en las instituciones públicas, tradicionalmente se han centrado en áreas de naturaleza económica, lo que amerita con urgencia ser modificado, para de esta forma tener una visión más certera de cómo son manejadas las finanzas y poder dar una idea clara de la realidad empresarial y de cómo es su desempeño.

Es necesario tener presente las situaciones negativas que disminuyen en gran proporción el progreso de cada organismo y de la misma universidad, por lo tanto deben evaluarse constantemente los resultados de la gestión para que permita tomar las decisiones necesarias en el momento oportuno; por ejemplo las deficiencias a nivel general las encontramos en el informe de Gestión del año 2020, emanado de la Contraloría de la universidad, donde se señalan aspectos como: “Ausencia o desactualización de manuales, reglamentos e instructivos sobre la organización y procedimientos, ausencia de indicadores de gestión e inobservancia de las normas generales de Auditorías de Estado”.(P.2).

En el ámbito universitario, cada Universidad Nacional Autónoma, está obligada a informar y presentar su ejecución presupuestaria ante la ONAPRE y la OPSU, quienes se encargan de evaluar la gestión de éstas, aplicando la normativa vigente. La evaluación se concibe como un proceso normal de administración

universitaria que con base en información cualitativa y cuantitativa (Sistema de Indicadores), juzga la marcha del Proyecto Universitario en todas y en cada una de las universidades. (OPSU, 2001). La OPSU se encarga de evaluar la gestión para calificar la marcha del proyecto universitario en cada una de las instituciones, evaluándolas para determinar cómo se manejan los recursos asignados y cuáles son las debilidades que se presentan en el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo esta evaluación se hace por universidad, ya que en el ámbito interno (dependencias académicas–facultades-o administrativas) de cada casa de estudios superiores, corresponde a sus propias unidades de planificación y control esa valoración.

La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora del Estado Barinas, siendo sus principales actividades el ordenamiento de pago, compra de bienes e insumos, contabilidad y bienes. Su creación se fundamenta en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (Título V), desde entonces ha sufrido una serie de transformaciones que han buscado garantizar la aplicación de los principios de legalidad, eficiencia, eficacia y economía de las actividades contables y financieras de la institución.

En este sentido, la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora del Estado Barinas, es la encargada de llevar a cabo los procesos administrativos y financieros de la Universidad, y de administrar los recursos físicos y financieros adquiridos por la Universidad, dando cumplimiento a las leyes y reglamentos nacionales que regulan la materia, mediante su incorporación en las normas, manuales, métodos y sistemas internos de la institución, debidamente aprobados por el Consejo Directivo Universitario para su correcta implementación, con el objeto de verificar la exactitud, veracidad de la información financiera y administrativa, promoviendo la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión, situación por la cual es imprescindible que cuente con ciertos elementos apropiados al momento de efectuar su propio control y que a su vez

pueda orientar y definir la razón de ser y hacia donde se dirige como Dirección. Además de dirigir todas sus acciones hacia objetivos y metas claras.

En este orden de idea, la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora del Estado Barinas, no escapa a la obligatoriedad de elaborar un sistema de indicadores de gestión que le permitan evaluar la gestión. Ya que presenta otra realidad, y es que no se puede medir con certeza durante un periodo la eficiencia, eficacia, calidad e impacto de la gestión, debido que en la actualidad se mide es el cumplimiento taxativo del plan operativo, es decir si se cumplió con las metas programadas con respecto a las ejecutadas, ya que no se tiene como medir que tan eficiente se están haciendo las cosas. Es así que cuando se revisa la fuente de ésta declaración como es el Plan Operativo, revisando sus alcances y comprobándose con la cuenta de Gestión que se elabora al final de un año de gestión, se observan que existen metas que fueron trazadas y no se lograron, otras se lograron a media e incluso se verifico que se han realizados actividades que ni siquiera fueron planificadas en el plan operativo.

En éste sentido son causas evidentes del problema, la ausencia de indicadores de gestión que permitan sobre la marcha evaluar el desempeño y corregir las posibles desviaciones para así obtener los resultados propuestos, así como también la ausencia de control de gestión. Si la organización sigue funcionando de ésta manera es muy probable que la gestión de la unidad de auditoria no cumpla con su misión, ya que los recursos no están siendo utilizados de forma eficiente y eficaz. Esta problemática influye de forma determinante en la necesidad de medir las actividades realizadas por la organización.

De todo lo anterior podemos inferir o formular algunas interrogantes para la investigación:

¿Cuál es la situación actual de la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales

Ezequiel Zamora del Estado Barinas, en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas?

¿La misión, visión y objetivos de la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del Estado Barinas, están acordes con su función pública?

¿Cómo generar indicadores de gestión que permitan evaluar la gestión de la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del Estado Barinas, en términos de eficiencia, eficacia, efecto e impacto...

Aunado a lo antes expuesto es necesario elaborar un sistema de indicadores que permita evaluar la gestión de la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del Estado Barinas, sobre la base al cumplimiento de metas y así realizar un control más efectivo que permita orientar los procesos al logro de los objetivo y metas planteadas.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Proponer Indicadores de Gestión que permita evaluar la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora del estado barinas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.- Conocer la situación actual de la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora del estado barinas.

2.- Identificar los Procesos Medulares y de Apoyo de la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del estado barinas.

3.- Diseñar indicadores para evaluar la gestión de la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del estado barinas, en términos de eficiencia, eficacia, economía e impacto.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dada la importancia que hoy día tiene la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del Estado Barinas, aparte de las reformas legales que rigen la materia, La investigación que se propone realizar consiste en proponer Indicadores de gestión para evaluar la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los Llanos Ezequiel Zamora del estado barinas, para así desarrollar capacidad de verificación de la demanda de servicios y de producto, la eficiencia del uso de los recursos, la velocidad de los procesos, la efectividad de la producción y los efectos e impacto de estos hacia la organización. Además de fortalece el trabajo del personal, en cuanto a la calidad de los procedimientos que se practican a las diferentes dependencia, siendo responsabilidad directa de los superiores el funcionamiento y supervisión del sistema a fin de que funcione de la manera señalada e implantar modificaciones en el sistema cuando las condiciones así lo requieran.

Tratar de mejorar los mecanismos de control es una tarea que permite la transparencia del proceso administrativo y a su vez hace que los funcionarios entiendan cada vez más la función administradora y preventiva que deben aplicar a las operaciones y demás actos que se realicen. En tal sentido, la dirección en estudio debe apegarse estrictamente a lo establecido en las leyes y normas

respectivas, además el control que ejerce debe ser ágil y dinámico siempre en beneficio de sus propias actividades que de manera directa e indirecta se rigen por las mismas normativas para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales de la UNELLEZ.

ALCANCE Y DELIMITACIÓN

La presente investigación tendrá como marco de aplicación la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora del estado barinas es una dependencia administrativa adscrita al Vice-Rectorado de Servicios de la Universidad, creada para fortalecer el sistema de administración de los recursos físicos y financieros de la institución, con el objeto de verificar la exactitud, veracidad y oportunidad de la información contable y financiera con los principios de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones, la aceptación de las medidas correctivas adecuadas para tratar las desviaciones ocurridas en el ejercicio de la función pública y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas programadas. El estudio se centrará en las actividades operativas realizadas por la Dirección, tomándose como base para ello el Plan Operativo del año 2021, así como también cualquier otro documento que haga referencia a la gestión desarrollada por esta institución durante el año 2021.

La investigación pretende generar Indicadores de Gestión para evaluar la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado Barinas en términos de eficacia, eficiencia y economía.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Esta parte de la investigación, es donde se plasma el conjunto de aportes teóricos existentes que respaldan el tema en estudio, por lo tanto, va estructurando de manera acorde donde se diseña la recopilación de conocimientos, de acuerdo a ello. Ramírez. (2013). “Es el espacio destinado a ilustrar al lector sobre: los parámetros teóricos desde los cuales comprendemos nuestro problema de investigación en sus múltiples facetas y dimensiones”. (P.58). Se puede señalar, que el capítulo a desarrollar es un aporte importante que ratifica los conceptos ilustrando al lector, del conjunto de teorías elaboradas para interpretar el objeto y variables del estudio.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de investigación son todos aquellos estudios que se han realizado anteriormente y que tienen gran relación con el problema planteado, así mismo se presenta que cada una de estas investigaciones por ser precedentes y vinculantes con el problema a estudiar. De igual modo, Ramírez. (2013). “Consiste en dar al lector toda la información acerca de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel internacional como nacional, sobre el problema que se pretende investigar”. (P.60). A continuación, se exponen los estudios existentes que tienen relación y hacen referencia a lo anteriormente investigado sobre los indicadores en las instituciones:

Entre las investigaciones que servirán de base para realización de este trabajo, **Carrillo, L (2019)**, estudiante Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora, en su trabajo de grado titulado, **Indicadores para Control de Gestión Presupuestaria en la Unidad de Presupuesto del vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social, vpds.**

Unellez- Barinas, este estudio presento el Análisis de Indicadores de control de la gestión presupuestaria en la Unidad de Presupuesto del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Barinas, identificando los que aplica la Unidad, describiéndolos, conociendo los criterios gerenciales y distinguiendo los nudos críticos en el control de la gestión presupuestaria para un efectivo control. Ostenta su línea de investigación en Gerencia Empresarial y Social, ésta se enmarca en una investigación de carácter descriptiva, documental y de campo, y un diseño no experimental. La población estuvo compuesta por 18 funcionarios, a los cuales se les aplicó un cuestionario contentivo de dieciocho (18) ítems, el análisis de fiabilidad de Alfa de Cronbach arrojó 0,979. Como resultado el 77,8% asumen que casi nunca el presupuesto se elabora de acuerdo a las necesidades de la Unidad Administrativa que lo ejecutará. 66,7% casi nunca el funcionario de la Unidad de presupuesto es corresponsable con la aprobación de las partidas presupuestarias del presupuesto de gastos. Se vislumbra algunos nudos críticos en el control de la gestión presupuestaria en la unidad de Presupuesto del VPDS-Barinas de la Universidad nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” que desconocen algunos funcionarios adscritos a esta unidad administrativa debido al hermetismo en el manejo de los recursos.

El trabajo de grado antes mencionado es una investigación que aportan orientación de gran importancia y dan un apoyo explicativo para el estudio ya que están referidos al tema de indicadores para mejorar la calidad del servicio de las empresas y por lo tanto se relacionan directamente con la presente investigación.

Camacho D. (2020), en su trabajo de grado titulado, **Diseño de un sistema de control de gestión basado en indicadores para el área de presupuesto, de la dirección de administración, finanzas y hacienda de la alcaldía del municipio bolívar del estado barinas**, estudiante de la universidad centro occidental “Lisandro Alvarado” coordinación de postgrado convenio ucla- Unellez, especialización en contaduría mención auditoría, la investigación tuvo como

objetivo fundamental el diseño de un sistema de control de gestión basado en indicadores para el área de presupuesto, de la dirección de administración, finanzas y hacienda de la alcaldía del municipio Bolívar del estado Barinas. Se desarrolló como una investigación bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo. El diseño de la investigación es no experimental y descriptivo. La población se definió mediante un estudio de tipo censal, ya que está conformada por doce (12) funcionarios que fueron estudiados en su totalidad, lo cual no fue necesario la toma de la muestra. A los integrantes de la población se les aplicó un cuestionario para diagnosticar la situación actual del área, así mismo la revisión documental para identificar los procesos administrativos del mismo. Luego se procedió a realizar el análisis de los factores que influyen y determinan el comportamiento del Plan Operativo Anual y se propuso el sistema de control de gestión. La metodología utilizada para el diseño de los indicadores fueron los siguientes: se revisó la misión, visión, objetivos, metas y actividades programadas por la alcaldía, luego se construyeron los indicadores y se analizó la factibilidad, operativa Institucional, Legal, del Talento Humano y Técnica en la aplicación del Sistema de Control de Gestión basado en indicadores para el área de presupuesto, de la dirección de administración, finanzas y hacienda de la alcaldía del municipio Bolívar del estado Barinas. Llegando a la conclusión que es factible su aplicación.

Esta investigación constituirá una valiosa herramienta referencial desde el punto de vista gerencial, por cuanto es función de los gerentes ejecutar, promover e incentivar, la creación de mecanismo de control establecido en las leyes.

Alvarez O. (2017), en su tesis titulada, Diseño de indicadores de gestión para el sistema de gestión de la calidad de la gerencia técnica de refinación oriente. El objetivo general de este trabajo fue diseñar los indicadores de gestión para el Sistema de Gestión de la Calidad de la Gerencia Técnica de Refinación Oriente, para ello se tomó como referencia el Cuadro de Mando Integral Corporativo de Hubert Rampersad y la Norma UNE 66175 – Guía para la Implementación de Indicadores. Para lograr esto, fue necesario estudiar el contexto normativo que

abarca este trabajo, comprender los procesos de la Gerencia Técnica, se empleó una entrevista semi-estructurada para realizar un diagnóstico de la situación actual teniendo como resultado que la organización tiene procesos definidos estructurados en medulares, estratégicos y de apoyo; existe desconocimiento de la política y objetivos de la calidad; emplean indicadores de gestión los cuales hoy en día están siendo actualizados. Los indicadores de gestión para el Sistema de Gestión de la Calidad se diseñaron a partir de la misión, visión, política y objetivos de la calidad de la organización dentro de cuatro perspectivas: razón social, clientes, perspectiva interna, perspectiva conocimiento y aprendizaje. Finalmente se recomendaron acciones para el uso de estos indicadores de gestión, como; preparar, formar y capacitar al personal respecto al Sistema de Gestión de la Calidad, integrar los indicadores propuestos a este sistema, asignar responsables para la captación y procesamiento de los datos para su medición, implementar un formulario realizado con la herramienta de Microsoft Excel 2010, anexo a informes de gestión para observar los resultados y comunicarlos a la alta dirección

Castillo (2018), estudiante de la universidad centro occidental “Lisandro Alvarado”, en su trabajo de grado titulado “**diseño de indicadores de costos de la gestión de la calidad del servicio al cliente en empresas de servicio automotriz**”. La investigación fue realizada con el objetivo de diseñar los indicadores de prevención, evaluación interna y externa, ventaja competitiva, utilización de recursos, calidad de servicio e innovación, como soporte de un sistema de costos de la gestión de calidad para la empresa “MULTISERVICIOS RGS,C.A.”. Se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, basada en una investigación de campo, descriptiva. La información fue recabada mediante la aplicación de una matriz dofa, el diagrama causa efecto, la entrevista y el cuestionario, a una muestra conformada por treinta sujetos (30), dos (2) gerentes, general y administrativo, veintidós (22) técnicos y obreros especializados, un (1) administrador y cinco (5) secretarías y recepcionistas. Una vez recopilada la información, se tabuló mediante frecuencias absolutas y relativas y se procedió al análisis cuantitativo y cualitativo de los datos. Entre las conclusiones encontradas

se citan: 1. el 75% de los principios de un sistema de gestión de calidad (S.G.C) se cumplen en la empresa y están representados en las fortalezas relacionadas con la atención al cliente, mejora continua y enfoque basados en procesos, en hechos para la toma de decisiones y para la gestión como un todo. 2. Entre las causas y efectos que comprometen la gestión de calidad se evidencia que el suministro de piezas y partes automotrices no se logra a tiempo lo que genera retrasos en la entrega del vehículo y en consecuencia quejas de los usuarios, situación no atribuible a la empresa sino al entorno político y económico del país; 3. La factibilidad operativa, conlleva al diseño de indicadores y sub indicadores de costos desde el punto de vista técnico relacionada con la aplicación de los indicadores de gestión se manifiesta en la importancia resaltada por los sujetos objeto de estudio en cuanto a la necesidad de diseñar los costos de calidad invertidos e la formación del personal, inversiones y mantenimientos de maquinarias, satisfacción del cliente, imagen de la empresa, materiales y mano de obra, motivación para mejorar la calidad de servicio.

Segueris M. (2019), estudiante de la universidad centro occidental “Lisandro Alvarado” en su tesis titulada “indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de captación y adiestramiento del departamento de talento humano de la prefectura del municipio barinas“. la investigación descriptiva, el estudio estuvo enmarcado en un diseño analítico, documental y de campo, para ello se trabajó con una población de 68 trabajadores los informantes los cuales son los responsables de las mismas, la muestra fue la misma población, ya que es finita y su número es menor a cien elementos, la información se obtuvo por medio de bibliografías inherentes al tema de estudio, así como folletos e informes de la institución en estudio y se realizó un cuestionario dirigido al personal de la prefectura, una vez realizado los análisis a los datos se obtuvo como conclusión.

Al igual que los antecedentes anteriores este último también muestra la forma como se pueden aplicar metodologías para determinar la situación actual de las organizaciones objeto de estudio, en otras palabras, aplicar este tipo de métodos

dentro de la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas. El cual será el punto de partida para diseñar indicadores para evaluar la gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía e impacto y mejorarán los procedimientos administrativos y por ende el cumplimiento de las metas establecidas.

BASES TEÓRICAS

Según, Collado. (2012). “Tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio”. (P.23). De modo, que son todas aquellas teorías y conceptos que fundamentan adecuadamente la investigación, que sirven como proceso para el desarrollo del estudio, brindando conocimientos concretos gracias a los referentes teóricos. En este, estudio se hace pertinente la revisión documental con el tema dando así cumplimiento a los objetivos de la misma, donde se abordan las definiciones dadas por varios autores para precisar de manera específica los aportes que optimiza la fundamentación, respecto a los indicadores de gestión .

Es importante buscar el significado y la relación que tiene el tema a estudiar con las diferentes áreas de conocimiento que sobre la materia existen, a fin de describir cada uno de los elementos que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación según la características y necesidades que se presenten en otras palabras con los razonamientos de diversos autores que hacen referencia al problema planteado

METODOLOGÍA DEL CONTROL DE GESTIÓN: DEL INDICADOR A LA TOMA DE DECISIONES

Acevedo (2004), señala que las fases metodológicas y los instrumentos que hacen de la práctica de control de gestión una caja de herramientas que aplicadas en la organización, permiten incorporar nuevas forma de vida gerencial a través de la mejora de la toma de decisiones. Tales como: (1).- Conocer el status estratégico

de la organización como fundamentación previa a la formulación de indicadores; (2).- Formular indicadores de segundo nivel; (3).- Jerarquizar indicadores de segundo nivel; (4).- Diseñar perfiles de indicadores de segundo nivel para verificar logro de gestión y resultados; (5).-Utilizar técnicas e instrumentos para la toma de decisiones en conexión con el comportamiento de indicadores.

LA GERENCIA ESTRATÉGICA

David (2004), considera que “La gerencia estratégica se puede definir como la formulación, ejecución de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (p.3). Serna (2000), indica que: “La gerencia estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente. Internas y externas con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (p.17).

La gerencia estratégica trata de organizar la información tanto cualitativa como cuantitativa, de tal forma que permita la toma de decisiones acertada y efectiva en circunstancia de incertidumbre e inseguridad, mediante establecimiento de estrategias producto del estudio de su situación interna y del entorno.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sellenave (2013), define la gerencia estratégica como: “El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”. La planificación estratégica puede proporcionar a los gerentes medios idóneos para analizar el ambiente, su entorno, valorar fortalezas y debilidades e identificar posibles oportunidades.

Serna (2000) señala que el proceso de planificación Estratégica consiste fundamentalmente en responder ciertas preguntas tales como: ¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿a dónde debemos ir?, ¿a dónde podemos ir?, ¿a dónde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestra metas?. Para el la Planificación Estratégica posee seis componentes fundamentales como son: Los Estrategas, El Direccionamiento, El diagnostico, La Opciones, La formulación Estratégica. Toda organización debe tener muy claro hacia donde pretende ir, es decir, debe haber definido su direccionamiento estratégicos, de lo contrario difícilmente podrá creer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

La Planeación estratégica es una herramienta que nos permite pensar en un modo lógico en función del establecimiento de un sistema gerencial fundamentado en una cultura estratégica. Por esta razón la calidad y el compromiso del recurso humano es tan importante. La Planeación Estratégica debe ser en alto grado un proceso interactivo, de tal forma de que el recurso humano se sienta identificado y comprometido con los valores de la organización, la visión, la misión y los objetivos del programa. La planeación estratégica es un trabajo mental, tal como lo explica García (2011), “los hechos correspondientes a cualquier situación que se consideren, se relacionan con la experiencia y el conocimiento de quien hace uso de ellas.”(p.8).

Señala el autor, que la Planificación Estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones defiendan con mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo. Siendo una poderosa herramienta que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios.

Se aclara que la planeación o planificación estratégica es un proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales. Argumenta que no existe una definición universalmente aceptada, pero que existen algunos atributos de la misma: (1).- Tiene que ver con

cuestiones fundamentales y básicas, respondiendo en que negocio estamos y el cual deberíamos estar, quienes son nuestros clientes y quienes deberían serlo; (2).- Ofrece un marco para la planificación detallada y para las decisiones gerenciales cotidianas; (3).- Implica un tiempo mas largo que otros tipos de planificación; (4) Da sentido de coherencia e impulso de los actores y decisiones de una organización o institución; (5).- Es una actividad de alto nivel en la que tiene que intervenir la gerencia por ser la que tiene acceso a la información necesaria y a todos los aspectos de la empresa.

De acuerdo a lo anterior se desprende que Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora del estado Barinas deben concretar una planificación estratégica factible y viable en el tiempo para así obtener resultados que le exige los demandantes, mediante su actuación en la gestión pública hacia el logro de sus objetivos y metas organizacionales. La importancia estriba en fijar metas analizando las fortalezas y debilidades, midiendo su posición y luego establecer directrices que permitan mitigar las debilidades y aprovechar el máximo las fortalezas. Este proceso analítico, como lo es la Planificación Estratégica comprende una visión del futuro hacia el perfil de la empresa en ese futuro y la determinación de los objetivos así como la selección de una o varias opciones que contribuirán a lograr las metas establecidas.

MEDICIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

De acuerdo a lo sostenido por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2008), la medición de gestión pública "... implica medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por las principales unidades o departamentos de una institución, y comparar dichos resultados con lo deseado o planificado, a fin de evaluar su eficiencia y productibilidad." (p.2). AECA (2008) señala: Esta medición sirve para rendir cuentas, para los superiores de esas instituciones o para las

entidades de control externo como también para el ciudadano. El administrador o gestor público funcionario público ha de cumplir con los objetivos predeterminados a objeto de su evaluación sea la más eficaz, eficiente y productiva. (p.3).

EVALUACIÓN Y CONTROL

Martínez (2009), señala de la evaluación que:

Es un proceso constante de la administración que continua incluso cuando ya ha concluido un proceso de administración. Implica una evaluación (sic) constante de la forma en que la actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficientes para ejecución.” (p.30).

Este proceso identifica, como se están o se han encontrado los resultados, comparándolos con los planes de la organización, desprendiéndose la necesidad de aplicar la función de control. El control se define según Robbins (2008), como: “el proceso de vigilar las actividades para cerciorase de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente.” (p.599).

La anterior definición hace depender el control con gran medida de la planificación, sin embargo, debe considerarse de que el hecho que algo este planificado no es garantía que se materializa tal cual como se planifico. La evaluación y el control permite determinar en que dirección va la organización y de esta manera darnos la oportunidad de decidir si esa dirección es conveniente o no.

EL CONTROL DE GESTIÓN

Robbins (2011), defiende el control de gestión como: “el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corregir cualquier desviación significativa” (p.406), plantea el proceso de control bajo la medición del desempeño real, la comparación de ese desempeño real con un

estándar y la acción administrativa a seguir de acuerdo a los resultados planteados. El Control de gestión es una herramienta fundamental de la Gerencia Estratégica, ya que permite orientar los esfuerzos hacia una dirección determinada, con base en las necesidades de la organización, las comunidades y cada uno de los ciudadanos.

Al respecto, Cartaza (2009), señala que el Control de gestión es toda actividad Gerencial dentro de las organizaciones, dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión, objetivos, planes programas y metas, para dar cumplimiento a las disposiciones normativas que regulan su actividad, para asegurar una gestión eficaz y ajustada a parámetros de calidad, con la finalidad de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas. De acuerdo con la Ley Orgánica de la Contraloría de la República (1995), en su Título VI, Capítulo I del Control de Gestión, describe lo que es dicho control, es una evolución de planes y programas en cuya ejecución intervienen los organismos o entidades públicas, realizando auditorias, estudios, análisis o investigaciones para corroborar el cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo con las normas legales establecidas.

PLAN OPERATIVO ANUAL

Es según la ley Orgánica de la planificación es un instrumento de gestión y de apoyo a la acción pública, que contiene las directrices a seguir: áreas estratégicas, programas y proyectos, recursos y sus respectivos objetivos y metas, así como la expresión financiera para acometerlas. Dentro del plan operativo se resalta el trabajo de las direcciones administrativas y financieras, los cuales elaborarán y revisarán los lineamientos emitidos para cada año en particular para la elaboración del mismo, lo actualizarán en base al análisis de la experiencia de su aplicación, la dinámica administrativa, el funcionamiento de los otros sistemas interrelacionados con este y asumirán las observaciones y recomendaciones fundamentales que formulen las unidades académicas administrativas.

El plan operativo tiene como finalidad concretar anualmente la acción estratégica de la UNELLEZ. Por ello es que debe especificar las acciones que las direcciones y oficinas llevaran a cabo durante cada ejercicio fiscal y los recursos financieros que ella se destinen, para alcanzar las metas anuales contenidas en los programas y proyectos estratégicos.

LOS INDICADORES

La competencia de las organizaciones dependen del plan que posee cada una de ellas, de su visión, misión y objetivos, los cuales deben ser acordes a la situación que se encuentran el ente, para ejecutar los planes atrasados, por eso es necesario asignarle con anterioridad recursos a cada una de las metas para lograr sus objetivos, para lo cual surge la inquietud y la necesidad de saber ¿Cómo vamos? ¿De que manera se a cumplido el plan? ¿Se están gastando los recursos eficientemente? ¿Cuáles son las desviaciones? ¿De que manera se puede regresar al rumbo correcto? Para responder a estas inquietudes, es necesario contar con información concreta y oportuna, generada del constante monitoreo de las actividades de la organización. Beltrán (2012): “Se define un indicador como la relación de las variables cuantitativas y cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias del cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencia esperadas.” (p. 35). Serna (2009): “El índice es una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una variable del negocio y que al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre los cuales tomar acciones correctivas.” (p.1).

Pacheco, Castañeda y Caicedo (2008): “Un indicador numérico es una relación entre dos o mas datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa.” (p.53). De las anteriores definiciones se puede inferir

que un indicador permite apreciar la forma en que se comparten las variables de una organización y conocer las relaciones que existen entre sus elementos y ese comportamiento, proporcionando así información que servirá de apoyo para la toma de decisiones.

López y Gadea (2012), describen los indicadores de la siguiente manera:

(1).-Indicadores de Economía: Es la relación de costo reales con los costos previstos, según con las condiciones de adquisición y el uso de los recursos disponibles, en calidad y cantidades apropiadas, oportunamente y al menor costo; (2).- Indicadores de Eficiencia: Es la relación entre el costo real y los productos obtenidos o servicios prestados; se considera una gestión eficiente cuando se logran los objetivos propuestos con el menor uso de los recursos; (3).- Indicadores de Eficacia: Es el grado en que una actividad, programa o entidad alcanza sus metas y objetivos, estos pueden ser medidos a partir de sus productos (cantidad y calidad esperadas) y de los efectos inmediatos (satisfacción de demanda) ; (4).- Indicadores de Efectividad: Es la incidencia a largo plazo que tienen las organizaciones al entorno, es decir, el impacto de los bienes producidos o servicios prestados en el ambiente que rodea la organización.

Al respecto de la clasificación, Rodríguez Rafael (2.008), señala que los indicadores pueden clasificarse de acuerdo a los siguientes criterios:

(1).-Indicadores Físicos: Cuantifican la dimensión física resultada de una actividad o proceso (Unidades producidas); (2).- Indicadores Cronológicos: Se orientan a la medición del tiempo invertido en la realización de las actividades o procesos; (3).- Indicadores Económicos: Se orientan a la medición del uso de los recursos en la realización de las actividades o proceso. Se observa que los indicadores pueden ser utilizados de muchas maneras a fin de proporcionar información acerca de la gestión de la organización, pudiendo ser evaluada esa información de distintas maneras de acuerdo a las necesidades.

Los indicadores son instrumentos claves para el control de gestión de una organización al permitir orientar los procesos al logro de las metas y objetivos previstos mediante la comparación con estándares que permiten evaluar periódicamente el comportamiento de las unidades de programación, permitiendo detectar a tiempo las desviaciones y aplicar correctivos necesarios; con la finalidad de conocer el grado de aprovechamiento de los recursos.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2000)

Define el término indicador como un "parámetro o el valor resultante de un conjunto de parámetros, que ofrece información sobre un fenómeno, con un significado más amplio que el directamente asociado a la configuración del parámetro". La definición más simple de indicador corresponde a la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación o evolución del mismo. De su tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de un fenómeno estudiado. Constituye un instrumento que pueden permitir evaluar de manera objetiva aspectos particulares del proceso de ejecución o de los resultados de un programa o proyecto a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo.

Van House, Weil y McClure (2009), agrupan los indicadores de la siguiente manera:

- **Indicadores de inputs:** Recursos introducidos en el sistema de personal, infraestructura, equipamiento, presupuesto, colecciones, información digital, etc.).
- **Indicadores de procesos:** Las actividades que transforman los recursos en productos (ingreso, registro, clasificación, catalogación, indización, bases de datos, etc.).
- **Indicadores de actividad:** Son los productos y servicios generados a partir de los procesos realizados (todos los servicios, el acceso a la información, catálogos, bases de datos).

- **Indicadores de resultados o de impacto:** Los cambios ocurridos a partir de la intervención de los servicios y productos en los usuarios.

INDICADORES DE GESTIÓN

Serna (2011), plantea que los indicadores son medidas de desempeño de un macro proceso, proceso o actividad, en un momento determinado, e indican el logro de los objetivos, en otras palabras, constituyen el conjunto de variables cuantitativas o cualitativas a medir y monitorear. A este respecto, los indicadores de gestión son de utilidad ya que permite comparar el desempeño, y se miden con parámetros enfocados a la toma de decisiones; así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de gestión frente a objetivos, metas y responsabilidades. Por lo que respecta, se plantea que los indicadores de gestión son unidades de medida que permiten controlar desviaciones entre lo ejecutado y planeado. En otras palabras, es distintivo para señalar el grado de cumplimiento de la misión o acción encomendada.

Cabe destacar que un indicador de gestión sirve para conocer en qué partes se presentan desviaciones y en dónde se deben hacer correcciones, permitiendo mejorar ese aspecto. Por tanto, el indicador de gestión son herramientas para el control presupuestario lo cual constituye un elemento que permite comparar el desempeño, pues miden con parámetros enfocados a la toma de decisiones para monitorear y evaluar resultados de la gestión frente a los objetivos, metas y responsabilidades.

Clasificación de los Indicadores

Se caracterizan en ser los medios que ayudan a alcanzar los fines de la gerencia y comunicación, Beltrán (2005), los clasifica de acuerdo a la composición, naturaleza y vigencia.

Composición: Plantea Beltrán (2005), que un indicador para estar correctamente compuesto debe poseer las características referidas a su nombre, forma de cálculo, unidades.

Naturaleza: Los indicadores se clasifican de acuerdo a los factores claves de éxito, refiere Beltrán (2005), por tanto, los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores críticos. De manera que, se pueden determinar como de efectividad, eficacia, eficiencia, y productividad.

Vigencia, se pueden encontrar indicadores temporales e indicadores permanentes. Serna (2006), señala que los indicadores tienen su periodicidad, por lo tanto, conviene evaluar dentro del período de prestación del servicio y en qué momento, explica que la revisión de los índices de gestión debe hacerse en forma periódica y disciplinada, pues la clave del éxito de un proceso de medición de gestión es la persistencia, por cuanto permite validar los indicadores en función a la forma del monitoreo y seguimiento.

Ventajas de los indicadores de gestión

Según Chiavenato (2012) la ventaja de utilizar los indicadores de gestión:

- 1-Son señales cuantitativas o cualitativas que permiten medir, comparar y evaluar el comportamiento en forma estática o dinámica.
- 2-Mide el nivel de la eficiencia, efectividad y productividad de unidad de análisis, en base a un plan operativo o estratégico.
- 3-Facilitan la toma de decisiones financieras buscando facilitar la toma de decisiones correctas; sin éstas, las UNELLEZ puede llegar a cualquier parte, con indicadores financieros adecuados encontrará el rumbo correcto.
- 4-Es una caja de herramientas que permite el aprovechamiento de los Indicadores de Gestión y Resultados en forma lógico secuencial, sirviendo de soporte para convertir la información en conocimiento y ésta en beneficio.

En consecuencia, con esta investigación los indicadores de gestión ayudarían a:

- 1-Determinar la existencia o no, de crisis dentro de la UNELLEZ.
- 2-Determinar si hay Incumplimiento de metas y objetivos.
- 3-Necesidad de promover la optimización del desempeño del talento humano en la UNELLEZ.
- 4-Necesidad de promover el aumento de la productividad en la UNELLEZ.
- 5-Necesidad de las UNELLEZ de satisfacer a los usuarios y mejorar la imagen ante la comunidad.
- 6-Necesidad de economizar los recursos financieros.
- 7-Utilizar la tecnología actualizada.

DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros es una dependencia administrativa adscrita al Vice-Rectorado de Servicios de la Universidad, creada para fortalecer el sistema de administración de los recursos físicos y financieros de la institución, gestionado a través de los procesos medulares asignados para su funcionamiento. Su actividad principal es administrar los recursos físicos y financieros adquiridos por la Universidad, dando cumplimiento a las leyes y reglamentos nacionales que regulan la materia, mediante su incorporación en las normas, manuales, métodos y sistemas internos de la institución, debidamente aprobados por el Consejo Directivo Universitario para su correcta implementación.

Su organización y funcionamiento se desprende del Reglamento Interno de la Universidad, pudiendo estos ser actualizados a través del Manual de Organización y Manual de Normas y Procedimientos de acuerdo a los requerimientos institucionales. Esta Dirección estará bajo la responsabilidad de un (a) Director (a) designado y removido por el Rector (a), quien deberá ser Licenciado en Administración o el equivalente, con Maestría en el área de Planificación, Presupuesto o Gerencia Pública con cinco (5) años de experiencia progresiva en

los niveles: operativo, supervisorio y estratégico en la gestión de recursos, bienes y servicios dentro de la institución.

MISION

Administrar los recursos físicos y financieros de la Universidad, dando cumplimiento a los principios, leyes y reglamentos que rigen la administración de las instituciones públicas ajustándolas a los requerimientos de la institución a través del desarrollo e implementación de planes, políticas, normas, estrategias, métodos y sistemas automatizados pertinentes para dar gestión a los procesos de ordenación de pago, compras, retención de impuestos y contabilidad.

VISION

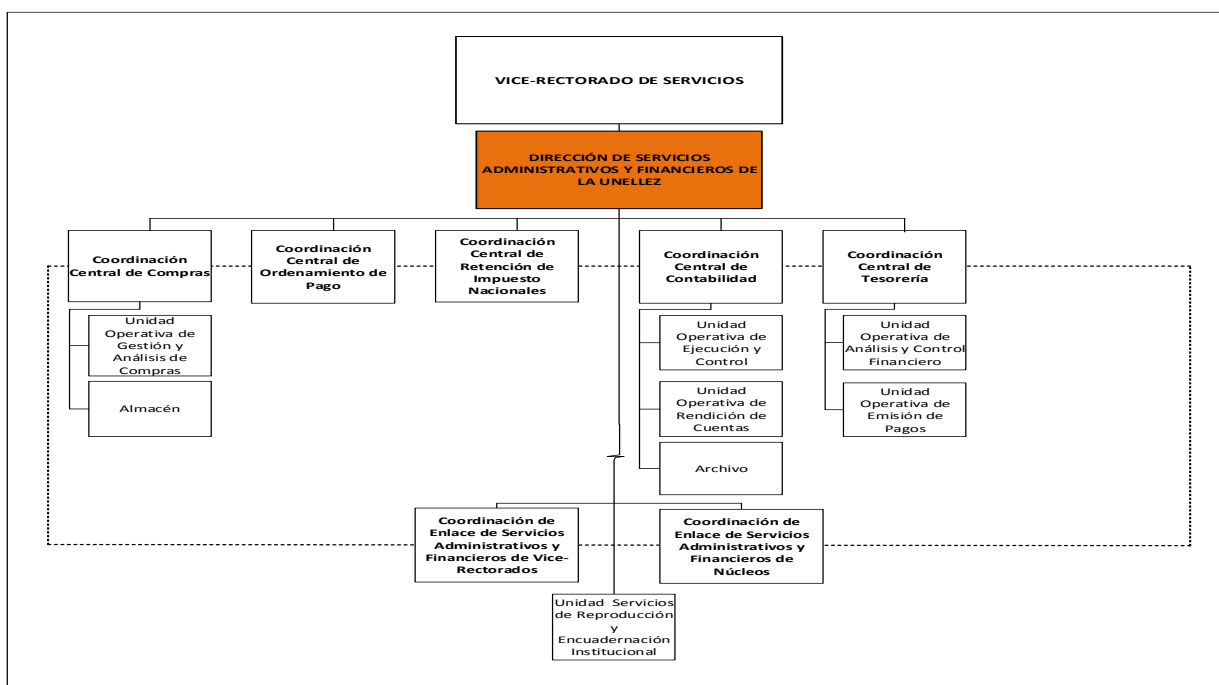
Ser una Dirección consolidada en plataforma tecnológica para la sistematización y automatización de los procesos medulares de la administración y gestión de los recursos físicos y financieros de la Universidad, en atención a los requerimientos de la institución, y en concordancia con las leyes y reglamentos que rigen la materia.

ATRIBUCIONES

El Director (a) de la Dirección de Servicios Administrativos Financieros tendrá las siguientes atribuciones:

- 1.- Presentar el Plan Operativo Anual, Informe de Gestión y la Memoria y Cuenta de la Dirección con el objeto de ser enviados al Responsable de la Acción Centralizada a la cual se encuentre adscrita y elevar la información oportunamente ante la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional.
- 2.- Reportar la ejecución y rendición de las metas físicas y financieras propias de la Dirección.
- 3.- Presentar y divulgar las estadísticas de las actividades ejecutadas por la Dirección.

- 4.- Establecer procedimientos efectivos y mecanismos de control que permitan alcanzar los objetivos y metas fijados por la Dirección.
- 5.- Asesorar en el ámbito de su competencia a las Autoridades Universitarias y demás Jefes de las dependencias de la Universidad.
- 6.- Gestionar la preparación de los estados financieros periódicos y el plan general de inversiones.
- 7.- Custodiar los recursos económicos y financieros de la Universidad.



Elaborado: Oficina de Servicios Administrativos y Financieros.

BASES LEGALES

Con respecto, Pérez. (2015). “Es el conjunto de leyes, normas y decretos. Entre otros, que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación”. (P.55). Con respecto a lo anteriormente, son instrumentos oficiales que sirven de demostración y como soporte referencial para la investigación que ejecuta en fundamentos ya sean leyes, reglamentos, resoluciones y registros que

nos permitan tener bases en cuanto a la misma. La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” como Institución de Educación Superior y, por tanto, ejemplo institucional, debe aplicar el ordenamiento constitucional en materia de formulación, ejecución, evaluación y regulación de políticas, planes, programas y proyectos que coadyuven el logro y consolidación de sus propias estrategias.

El marco jurídico de la investigación está sustentado en las siguientes Leyes:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público y su Reglamento, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Ley Orgánica de la Administración Pública, normas emanadas de la ONAPRE (Oficina Nacional de Presupuesto), entre otras, que también son de obligatorio cumplimiento, a fines de la investigación.

En cuanto a la administración económica y financiera del Estado la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, contempla en su artículo 313, se regirá por un presupuesto aprobado anualmente por ley. El Ejecutivo Nacional presentará a la asamblea nacional, en la oportunidad que señale la ley orgánica, el proyecto de Ley de Presupuesto.

El artículo 315 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de (1999),

Indica que los presupuesto públicos anuales de gasto que se elaboran a todos los niveles de gobiernos deben establecerse de forma clara para cada crédito presupuestario el objetivo específico a que este dirigido, los resultados concretos que se esperan obtener y los funcionarios responsables para el logro de tales resultados. De igual manera, en este artículo se establece el uso de indicadores de desempeño, siempre que sean posibles y la obligación que tiene el Poder Ejecutivo de presentar ante la Asamblea Nacional dentro de los seis (06) meses siguientes al cierre del ejercicio anual, la correspondiente Rendición de cuentas y el Balance de la Ejecución Presupuestaria.

Por lo que respecta, en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público establece la definición para los entes descentralizados sin fines empresariales en el artículo 7 Numeral 1 se entiende por entes descentralizados funcionalmente, sin fines empresariales, como los institutos autónomos, personas jurídicas estatales de derecho público, fundaciones y demás instituciones constituida con fondos públicos, que no realizan actividades de producción de bienes o servicios destinados a venta y cuyos ingresos o recursos provengan fundamentalmente del presupuesto de la República.

Asimismo el artículo 57 del reglamento, explica que un gasto se considera causado al hacerse exigible el cumplimiento de la obligación de pago válidamente adquirida y afectará los créditos presupuestarios con su registro definitivo con cargo al presupuesto, independientemente del momento en que se realice el pago, y se considerará pagado cuando éste se efectúe, mediante cualquier instrumento o forma, extinguiéndose con ello la obligación adquirida.

Ley Contra la Corrupción (2003)

Esta Ley vino a suplir la Ley Orgánica del Patrimonio Público, el cual tiene como objetivo lo señalado en el siguiente artículo:

Artículo 1. La presente ley tiene como objeto el establecimiento de normas que rijan la conducta que deben asumir las personas sujetas a la misma a los fines de salvaguardar el patrimonio público, garantizar el manejo adecuado y transparente de los recursos públicos con fundamento en los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia y legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad, consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, así como la tipificación de los delitos contra la cosa pública y las sanciones que deberán aplicarse a quienes infrinjan estas disposiciones y cuyos actos hechos u omisiones causen daño al patrimonio público (p. 1)

Tratándose la función pública, esencialmente del manejo de los recursos y bienes propiedad del Estado; el referido manejo se encuentra inmerso en una

serie de normas que regulan su proceder, en caso de contravención de las normativas, el funcionario público o quien maneje los recursos del Estado puede ver comprometida su responsabilidad por infracciones que pueden incluso ser tipificada como delito contra lo cosa pública, esto es normada por la ley contra la corrupción (2003).

Sistema de Variables

Las variables dentro de la investigación son aspectos que se pueden dimensionar o medir en función de las relaciones causa-efecto. A propósito de ello, Tamayo y Tamayo (2009), plantea que “el término variable, se utiliza para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra” (p.167). Siendo así, las variables de estudio indicadores de gestión.

Operacionalización de Variables

Para lograr mejores resultados en una investigación y conocer cómo se comportan las variables complejas estudiadas, se necesita llevarlas desde su concepto más amplio hasta el significado más particular y concreto, y esto se obtiene cuando se desagregan en dimensiones e indicadores con la finalidad de guiar la elaboración del instrumento de recolección de información; a este proceso se le conoce como Operacionalización de Variables que se constituye en el corazón de la investigación.

CUADRO No. 1

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL

Proponer Indicadores de Gestión que permita evaluar la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicador	Técnicas ITEMS
1.- Conocer la situación actual de la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas.	Gestión es definida por Robbins como el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumpla como fue planeado y de corregir cualquier desviación significativa.	Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Planes Planificación Estratégica. P.O.A - Estructura - Recursos Humanos - Cultura Organizacional - Sistema de Información - Infraestructura - Procesos - Normas - Control Interno 	<p>Análisis de documento</p> <p>Encuestas Escritas (Cuestionario)</p>
2.- Identificar los Procesos Medulares y de Apoyo de la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas.	Los procesos conforman la estructura medular de toda organización, las tareas que se realizan día tras día están ligadas a uno o a muchos procesos que siempre deben tener como objetivo intrínseco cumplir con la misión y visión de la organización.	Factores Externos	<p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aspecto Tecnológico -Recursos Financieros -Clientes - Agentes Reguladores -Marco legal 	<p>Análisis de documento</p> <p>Encuestas Escritas (Cuestionario)</p>

Fuente: Briceño, Gallardo 2022

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Proponer Indicadores de Gestión que permita evaluar la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas, requiere de una investigación descriptiva, en donde se hará uso de elementos propios de la investigación documental y bibliográfica, así como la investigación de campo, el cual tiene por finalidad dar solución a un problema específico como es desarrollar un grupo de indicadores ajustados a las necesidades de la Dirección, que le permita evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto.

Hernández, Fernández y Baptista (2002), hace referencia a los estudios descriptivos lo siguiente:

Con mucha frecuencia, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es decir como es y como se manifiesta determinado fenómeno. 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, describir lo que se investiga (P.60)

Hernández (2001) “dice que éste estudio busca describir analizar explicar e interpretar lo concerniente a una situación, es decir la propiedades de los elementos involucrados en el estudio: Seleccionando la información y midiendo cada una de ellas independientemente, para describir de esta manera lo que se pretende estudiar.”

Esta investigación tiene un enfoque del método documental, por cuanto será necesario indagar y recolectar determinada información teórica y bibliográfica que sirviera de patrón durante el desarrollo de la investigación y de base para interpretar las causas y los efectos de la problemática. Asimismo la Universidad pedagógica Experimental Libertador UPEL (2003), señala que “investigación documental es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (p.15)

También la investigación bibliográfica implica el estudio de problemas con base en datos divulgados en medios impresos, pero se circunscriben a libros de textos contentivos de ensayos y teorías que puedan ayudar a dar solución al problema.

De igual manera es una investigación de campo, ya que Balestrini (2008), opina que “el investigador debe observar y recolectar los datos directamente de la realidad” (p. 119), y la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL – (2003) señala que:

“Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia haciendo uso de métodos característicos de cual quiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en éste sentido se trata de investigación a partir de datos originales o primarios” (P14).

Los datos para la investigación serán tomando directamente de la unidad en estudio Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora del Estado Barinas.

POBLACIÓN O UNIVERSO

Existen diversas concepciones de la población, sin embargo, Hernández (2001) la define como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población (personas o cosas) poseen una característica común, la cual se estudia y da origen datos de la investigación. La población puede estar constituida por todos los individuos de un particular tipo o por una parte más restringida de ese grupo” (p. 105)

La población estuvo conformada por todos los funcionarios adscritos a la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora del Estado Barinas, constituido por un universo de 40 funcionarios. A continuación se detallan:

Cuadro 2

Personal que conforma la “Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora del Estado Barinas”

Director	1
Coordinador de compras	1
Analistas	26
Jefe de recepción y despacho	1
Supervisor de almacén	2
Coordinador de ordenación de pago	1
Secretaria	1
Coordinador de contabilidad	1
Jefes de Unidad Operativa de Ejecución y Control	1
Jefe de Unidad Operativa de Rendición de Cuentas y archivo	1
Archivista	1
Coordinador de Tesorería	1
Jefes de Unidad Operativa de Análisis y Control financiero	1
Jefe de Unidad Operativa de Emisión de Pagos Analistas	1
TOTAL	40

Fuente: Departamento de Talento Humanos

Muestra

En términos muy generales, la muestra representa un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población; en este caso, las muestras definen el método a utilizar y el proceso para la selección de las unidades de análisis. Según Hernández, (2006), la muestra es; “el subgrupo de elementos, objetos o cosas pertenecientes a un conjunto de la población” (p. 207). En la investigación de competencia no hay una unidad muestral como tal, esto obedece a que por efectos metodológicos se abordarán todas los funcionarios involucrados cuarenta (40) en total.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.

Las técnicas para la recolección de datos e información y los instrumentos necesarios para lograr una buena investigación lo componen los diversos medios más adecuados que son usados por el investigador para evaluar las diferentes variables abordadas en los objetivos fijados con antelación. En este sentido, Arias (2006) considera la técnica como “aquel procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). Así mismo, el autor señala que “el instrumento es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.96)

El trabajo de investigación propuesto manejará como técnica la encuesta escrita y como instrumento un cuestionario contentivo de diecisiete (17) ítems donde se le permita al funcionario dar sus respuestas de forma efectiva y explícita, consulta que permitirá el logro de los objetivos formulados.

Validez y Confiabilidad del Instrumento.

Validez:

En líneas generales, la validez del instrumento es un proceso que permite detectar si el instrumento confeccionado mide lo que pretende medir, es decir; responde a los objetivos de la propuesta de investigación, las variables consideradas y el tipo de información que se desea alcanzar.

Según Hernández (2006) la validez “Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez es un concepto del cual puede tenerse diferentes tipos de evidencia; con el contenido” (9. 160). En definitiva, se recurrirá para determinar la validez de contenido del instrumento a emplear, un borrador, el cual será sometido a Juicio de Tres expertos en el área, duchos de la materia y con conocimiento metodológico de la investigación, quienes colaboraran haciendo sus observaciones, inclusión y pertinencia de los ítems.

Confiabilidad:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) sostienen que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere “al grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 350)

Para los efectos de la confiabilidad del instrumento, se determinara a través del coeficiente Alpha de Cronbach, para comprobar su consistencia interna. Hernández (2006) lo define como “la capacidad que tiene el instrumento para dar los mismos resultados en repetidas aplicaciones del mismo” (p. 352). La confiabilidad de los instrumentos se determinara por la expresión matemática siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde: S_i^2 es la varianza del ítem i , S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y k es el número de preguntas o ítems.

El análisis de confiabilidad considerando todas las variables objeto de estudio y visto el resumen del procesamiento de los casos con el uso del paquete estadístico SPSS V.2, se determinara el Alfa de Cronbach con 40 sujetos.

Procesamiento para el Análisis de Datos.

Una vez realizada la recolecta de la información, el procesamiento de esta se llevara a cabo considerando tres aspectos fundamentales como lo es: codificación, tabulación, estadísticas. Dicho de otra forma, luego de aplicar los instrumentos los datos se recopilaran, clasificaran y tabularan, para finalmente ser procesados por el programa estadístico SPSS V.23

Análisis e Interpretación de Datos.

El proceso de análisis involucra el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para interpretarlos y extraer algunos resultados de acuerdo con los objetivos preestablecidos.

En opinión de Parella y Martins (2006) “esto puede llevarse a cabo mediante la representación gráfica (sectoriales, diagramas de barras, entre otros)” (p.90). Así pues, el autor asevera: “La representación gráfica tiene por objeto además de asumir la información, producir un impacto visual, pero no debe sustituir la representación de las tablas o cuadros porque este es un modo más serio de resumirlo” (p. 98). A fin de cuentas, se puede inferir que la utilización de gráficos permite a los interesados observar visualmente los resultados como también una interpretación de forma más completa y minuciosa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez recopilada la información a través de la aplicación del instrumento a sujetos integrantes de la población, se procedió a realizar la tabulación de los resultados obtenidos. De allí que Hernández y otros (2010) considera que "... en este punto se describe las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registros, tabulación y codificación si fuera el caso" (p.53).

El procesamiento de datos para el presente estudio fue el siguiente:

1. Se aplicó el instrumento.
2. Se tabularon los resultados en frecuencias absolutas y relativas.
3. Los resultados se presentaron en gráficos de barras
4. Se elaboró el análisis respectivo o juicio crítico.

A continuación, se presentan los resultados según su frecuencia relativa (%) emanados de la aplicación del cuestionario a la población objeto de estudio y sus respectivos análisis, de acuerdo a las dimensiones e indicadores desglosados en el Cuadro 1 de Operacionalización de las Variables. Esta sección da base para efectuar el diagnóstico de la situación problema identificada en la Dirección de servicios administrativos y financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas.

CUADRO 3

La Misión y visión de la Dirección están relacionadas con la función para la cual fue creada la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	25	62,5%	63%	63%
	No	15	37,5%	38%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022

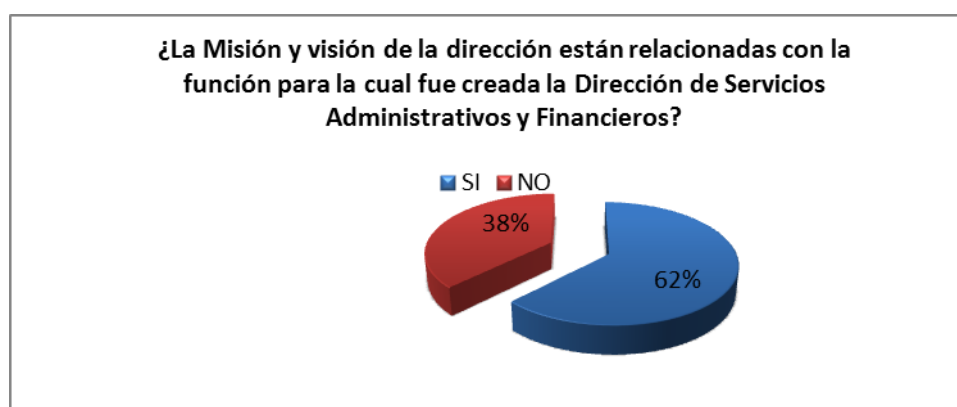


Gráfico 1.- La Misión y visión de la dirección están relacionadas con la función para la cual fue creada la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros

Según los resultados obtenidos se puede observar que el personal encuestado contestó que un 40% que la misión y visión de la dirección está relacionadas con la función para la cual fue creada y un 60 % que no, lo que trae como consecuencia que el personal no conozca sus funciones ya que la misión y visión debe ser de conocimiento de todo el personal para saber hacia dónde se dirige la dirección y cuáles son las metas a alcanzar, por lo que hay que implementar medidas de información para que todo el personal conozca hacia dónde van los objetivos de la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros.

CUADRO 4

Los objetivos y metas que persigue la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	30	75,0%	75%	75%
	No	10	25,0%	25%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022

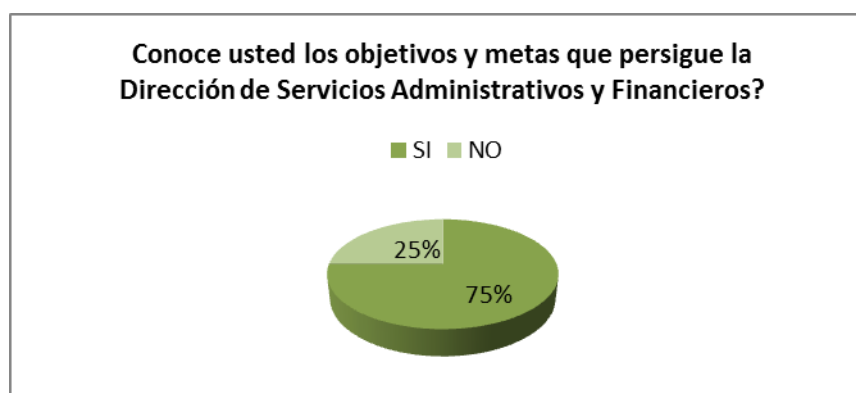


Gráfico 2.- Los objetivos y metas que persigue la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros

Como se observa en el gráfico los encuestados en un 75% contestaron que si conocen los objetivos y metas que persigue la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros y un 25% que no por lo que la planificación no se ejecuta de acuerdo a lo programado, trayendo como consecuencia que no se puede evaluar la eficiencia en los procesos administrativos que se realizan en ella y no se tenga certeza del fiel cumplimiento del plan operativo anual. por lo que se deben implementar estrategias para todo el personal tenga conocimientos de los objetivos y metas que se persiguen.

CUADRO 5

La estructura organizativa de la Dirección permite cumplir con sus objetivos operativos y estratégicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	32	80,0%	80%	80%
	No	8	20,0%	20%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022



Gráfico 3.- La estructura organizativa de la Dirección permite cumplir con sus Objetivos operativos y estratégicos

Según los encuestados manifestaron en su mayoría en un 80% que la estructura organizativa de la Dirección permite cumplir con sus objetivos operativos y estratégicos, por lo que es esencial en todas las direcciones, porque define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

CUADRO 6

La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros, cuenta con un personal Profesional Preparado acorde con sus funciones competentes que fortalezca la eficiencia y eficacia hacia el logro de los objetivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	16	40,0%	40%	40%
	No	24	60,0%	60%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022



Gráfico 4.- La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros, cuenta con un personal Profesional Preparado acorde con sus funciones competentes que fortalezca la eficiencia y eficacia hacia el logro de los objetivos.

Como se observa en el gráfico la dirección de servicios administrativos y financieros no cuenta con personal capacitado en el área administrativa, siendo un elemento fundamental para ejercer las funciones, la gran mayoría del personal son funcionarios con muchos años de servicios pero que no han recibido capacitación en las tareas de su competencia, esto debido a la falta de presupuesto. Por lo que se hace necesario contratar personal que cuente con el perfil necesario para ocupar los cargos en la dirección y así alcanzar los objetivos propuestos

CUADRO 7

Posee la dirección un manual de normas y procedimientos que contemple los pasos a seguir y los soportes que deben contener cualquier proceso que allí se revise.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	10	25,0%	25%	25%
	No	30	75,0%	75%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022

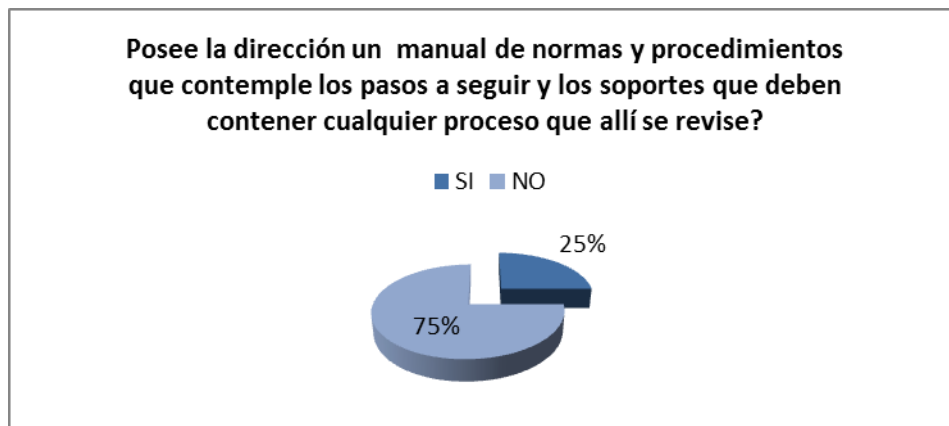


Gráfico 5.- Posee la dirección un manual de normas y procedimientos que contemple los pasos a seguir y los soportes que deben contener cualquier proceso que allí se revise

Según los encuestados en un 75% respondió que no y un 25% que sí, lo que indica que la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros no tiene manual de normas y procedimientos para plasmar todas las funciones que debe cumplir el trabajador dentro de su área, demostrando esto una debilidad no poseer estos manuales, considerando que los manuales son documentos que sirven de instrumento metodológico de comunicación, para la orientación y coordinación, permitiendo transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización a todo el personal que lo conforma, así como también, las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el adecuado

funcionamiento y desempeño de cada una de las tareas, desarrolladas por este organismo, permitiendo así mejorar la gestión social local.

CUADRO 8

La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros cuenta con canales de comunicación eficiente, donde la información fluye de forma clara y oportuna, como insumo para los procesos medulares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	8	20,0%	20%	20%
	No	32	80,0%	80%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022

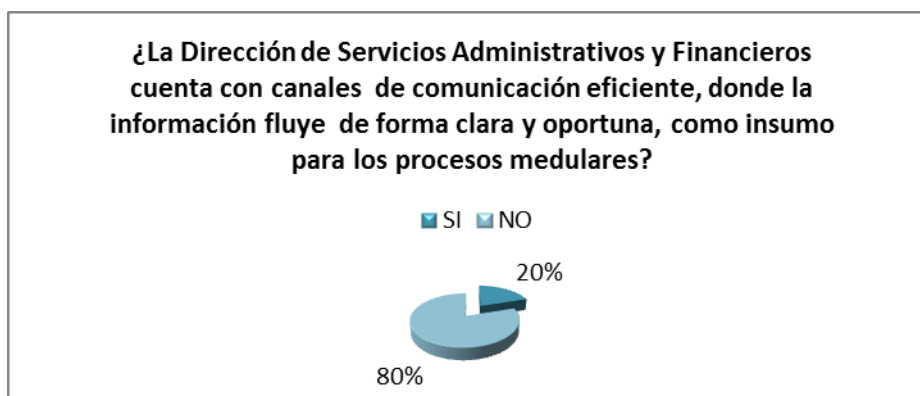


Gráfico 6.- La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros cuenta con canales de comunicación eficiente, donde la información fluye de forma clara y oportuna, Como insumo para los procesos medulares

Como se evidencia en el gráfico los encuestados en su mayoría en un 80% manifestaron que la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros no cuenta con canales de comunicación eficiente, donde la información fluye de forma clara y oportuna, como insumo para los procesos medulares, siendo esta herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades del personal, ya que, la comunicación favorece la gestión institucional a través de la generación de estrategias y canales de comunicación efectivos que propician, a nivel interno, una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados.

CUADRO 9

Se realiza un seguimiento y control de los resultados obtenidos, para detectar las desviaciones y aplicar los correctivos necesarios de manera oportuna para la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	0	0,0%	0%	0%
	No	40	100,0%	100%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022

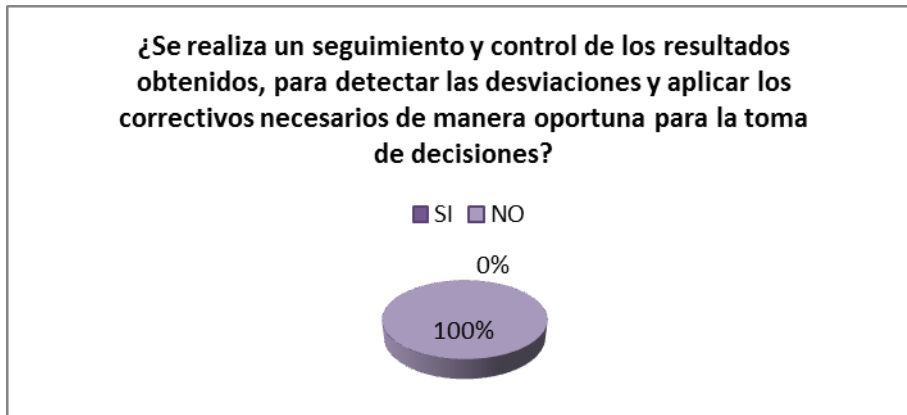


Gráfico 7.- Se realiza un seguimiento y control de los resultados obtenidos, para detectar las desviaciones y aplicar los correctivos necesarios de manera oportuna para la toma de decisiones

La dirección de servicios administrativos y financieros no realiza seguimiento y control de los resultados obtenidos, para detectar las desviaciones y aplicar los correctivos necesarios de manera oportuna para la toma de decisiones, por lo que hay que elaborar un plan de acciones correctivas para determinar dónde están las debilidades que no permiten alcanzar las metas.

CUADRO 10

Conoce usted los indicadores de gestión que se aplica en la dirección para evaluar la gestión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	0	0,0%	0%	0%
	No	40	100,0%	100%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022



Gráfico 8.- Conoce usted los indicadores de gestión que se aplica en la dirección para Evaluar la gestión

Los encuestados manifestaron que no conoce los indicadores de gestión que se aplica en la dirección para evaluar la gestión, por lo que se puede concluir que no se diseñan indicadores que permitan evaluar la gestión siendo esta una gran debilidad por con este instrumento de medición se puede detectar las diferentes desviaciones en los procedimientos y conocer los riesgos que se presenta en las ejecución de los objetivos planificados por la dirección.

CUADRO 11

Los planes operativos formulados se orientan con la función pública de la Dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	9	22,5%	23%	23%
	No	31	77,5%	78%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022

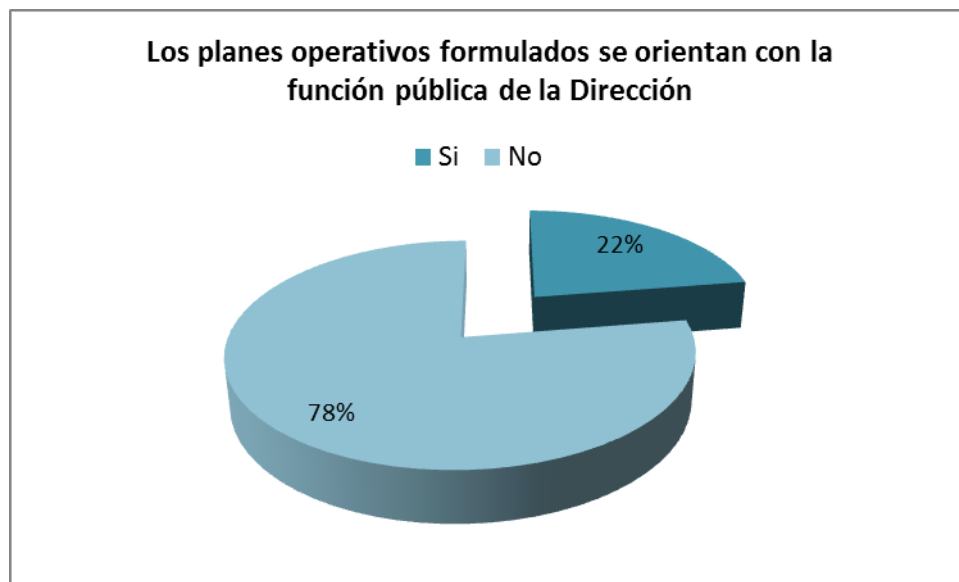


Gráfico 9.- Los planes operativos formulados se orientan con la función pública de la Dirección

Como se observa en el 78% de los encuestados manifestaron que no, evidenciándose que los planes operativos formulados no se orientan con la función pública de la Dirección por lo que se hace necesario diseñar un plan operativo acorde a la función de la dirección ya que es el instrumento de gestión

que permite concretar en acciones específicas y prácticas los objetivos estratégicos, para posibilitar su factibilidad asignando actividades, recursos, organización, tiempo, resultados esperados.

CUADRO 12

La distribución de los recursos asignados, se realizan acorde con lo establecido en los planes operativos de la Dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	12	30,0%	30%	30%
	No	28	70,0%	70%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022

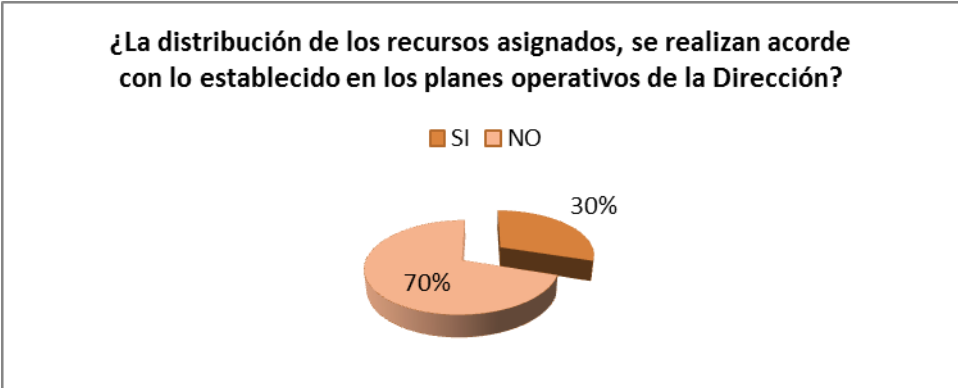


Grafico 10.- La distribución de los recursos asignados, se realizan acorde con lo establecido en los planes operativos de la Dirección

Según los encuestados respondieron en un 70% que no y un 30% que sí que la distribución de los recursos asignados, se realizan acorde con lo establecido en los planes operativos de la Dirección siendo esta tan importante para el cumplimiento de la misión de la institución, por lo que debe de hacer de inmediato un plan operativo donde se establezcan la distribución de los recursos, ya que

para lograr la optimización en los procesos administrativos se debe ejecutar lo planificado de acuerdo a sus objetivos.

CUADRO 13

Existe coordinación entre los planes operativos con los planes estratégicos del ente para lograr una gestión pública eficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	8	20,0%	20%	20%
	No	32	80,0%	80%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022

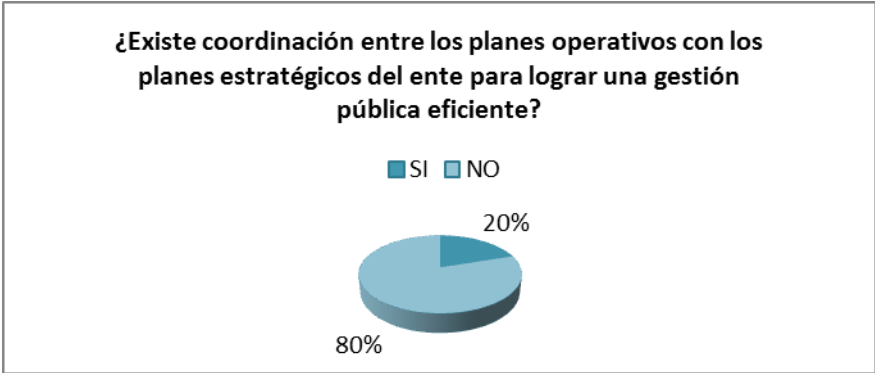


Gráfico 11.- Existe coordinación entre los planes operativos con los planes estratégicos del ente para lograr una gestión pública eficiente

El 80% de los encuestados manifiesta que no y un 20 % que si existe coordinación entre los planes operativos con los planes estratégicos del ente para lograr una gestión pública eficiente, por lo que se determina que debe existir una coordinación ya que el plan operativo sirve para concretar las metas que una organización debe o quiere conseguir durante el año. Con él, tu institución y su

personal sabrán cómo actuar cuando se le exija el cumplimiento de sus funciones o surjan problemas. Este documento debe contener: Estadísticas e indicadores anuales.

CUADRO 14

La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros evalúa y controla su gestión, a través de indicadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	0	0,0%	0%	0%
	No	40	100,0%	100%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022

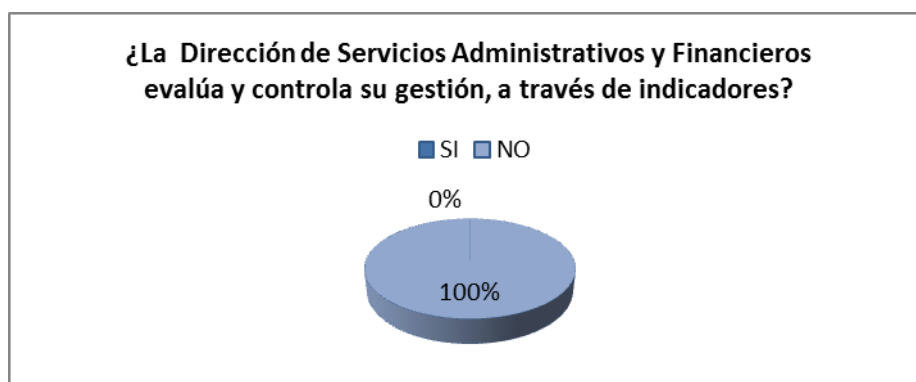


Gráfico 12.- La Dirección de Servicios Administrativos y Financieros evalúa y controla su gestión, a través de indicadores

CUADRO 15

Considera usted necesaria la implantación de indicadores para evaluar y controlar la gestión de la dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	40	100%	100%	100%
	No	0	0,0%	0%	0%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022

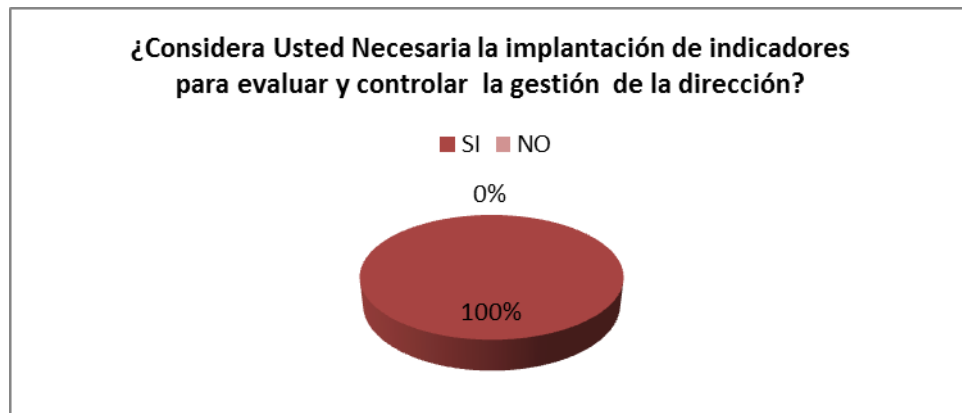


Gráfico 13.- Considera usted necesaria la implantación de indicadores para evaluar y controlar la gestión de la dirección

Como se observa en el gráfico todo el personal adscrito a la dirección Considera usted necesaria la implantación de indicadores para evaluar y controlar la gestión por lo que un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico. Deber haber por

lo menos un indicador por cada resultado. El indicador debe estar enfocado, y ser claro y específico.

CUADRO 16

Considera necesario, la revisión de la normativa legal del ente en cuanto a la forma de evaluar la gestión, y adaptarla al nuevo enfoque de evaluación de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	38	95,0%	95%	95%
	No	2	5,0%	5%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022

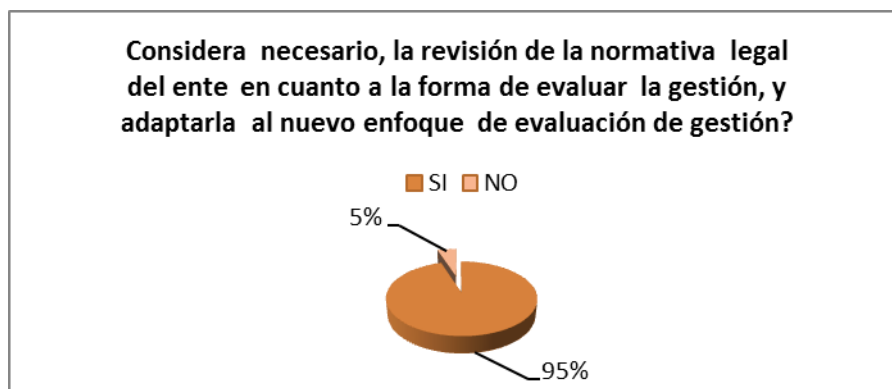


Gráfico 14.- Considera necesario, la revisión de la normativa legal del ente en cuanto a la forma de evaluar la gestión, y adaptarla al nuevo enfoque de evaluación de gestión

Si se considera necesario, la revisión de la normativa legal del ente en cuanto a la forma de evaluar la gestión, y adaptarla al nuevo enfoque de evaluación de gestión porque permite medir los resultados y detectar a tiempo las desviación para mejorar los procedimientos y así lograr una gestión exitosa.

CUADRO 17

Entre la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros y la dirección de presupuesto existe la debida coordinación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	5	12,5%	12%	13%
	No	35	87,5%	88%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022



Grafico 15.- Entre la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros y la dirección de Presupuesto existe la debida coordinación

Según el personal encuestado manifestó en un 88% que no y un 12% que si existe coordinación entre la dirección de servicios administrativos y financieros y la dirección de presupuesto, lo que se evidencia que ni hay una coordinación eficiente siendo la dirección de presupuesto primordial en una institución ya que

en ella se elaboran los planes operativos y determinan cuanto es el presupuesto necesario para cada dirección.

CUADRO 18

Son acatadas las recomendaciones realizadas por el ente de control externo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	10	25,0%	25%	25%
	No	30	75,0%	75%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022



Gráfico 16.- Son acatadas las recomendaciones realizadas por el ente de control externo

En la dirección de servicios administrativos y financieros según lo encuestados no se acatan las recomendaciones realizadas por el ente de control externo siendo primordial las observaciones realizadas en cada informe de auditoría para mejorar la gestión ya que nos orienta sobre la normativa legal vigentes y como corregir los hallazgo encontrados.

CUADRO 19

Se considera usted capacitado para aplicar los indicadores de gestión para evaluar la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	16	40,0%	40%	40%
	No	24	60,0%	60%	100%
	Total	40	100%	100%	

Fuente: instrumento aplicado por los autores 2022



Gráfico 17.- Se considera usted capacitado para aplicar los indicadores de gestión para evaluar la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros?

Según los encuestado en un 60% respondió que no y un 40 % que si se considera capacitado para aplicar los indicadores de gestión por lo que hay que diseñar y capacitar el personal para la implantación de indicadores que le permitan evaluar la dirección de servicios administrativos y financieros

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos del diagnóstico efectuado con la aplicación del instrumento se evidencio que la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros, no cuenta con personal capacitado en el área de talento humano, siendo un elemento fundamental para ejercer las funciones, la gran mayoría del personal son funcionarios con muchos años de servicios pero que no han recibido capacitación en las tareas de su competencia, esto debido a la falta de presupuesto; como también, se procedió a jubilar el personal quedando varios puestos vacantes y las oficinas se encuentran trabajando de manera deficitaria, ya que el personal que allí labora no abarca la cantidad de trabajo que se presenta día a día, como también, dentro de la dirección no se acatan las recomendación realizadas por los órganos de control posterior que permiten mejorar la gestión y apagarse a la normativa legal para el cumplimiento de sus funciones para la fecha de la aplicación del instrumento no se contaba con estrategias y una planificación eficiente y no tenían indicadores que le permitieran medir la gestión.

En conclusión los resultados obtenidos, señalan la necesidad de generar unos indicadores de gestión que ayuden aplicar mecanismos que permiten detectar los ajustes que hay que hacer para impulsar que los procesos se cumplan de manera oportuna y en forma eficiente, a fin de identificar los cambios que deban incluirse para producir los resultados esperados. Es por ello Valencia (2019), afirma que los indicadores de gestión deben ser la medición o expresión cuantitativa de la actividad o producto que conlleva directamente a la consecución de los objetivos estratégicos y metas de la política.

En virtud de lo cual, la dirección debe impulsar los indicadores para medir dimensiones que den cuenta de la multiplicidad de objetivos, tales como: eficacia, eficiencia, efectividad, calidad de la prestación de servicios, desempeño presupuestario entre otras y que los resultados y permitan mejorar la gestión pública. De esta manera, la dirección debe adquirir mayor responsabilidad en la formación de sus propios equipos de trabajo sobre los indicadores conlleva a una gestión más dinámica, privilegiando los procesos de capacitación y entrenamiento en el área requerida.

Este diagnóstico nos permite evidenciar la necesidad de la propuesta como aporte final de esta investigación donde se diseñen indicadores de gestión para evaluar la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas para mejorar la gestión administrativa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones más importantes a las que se llegó al culminar la investigación: El trabajo de investigación se realizó con la finalidad de proponer Indicadores de Gestión que permita evaluar la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas, ya que son instrumentos claves para el control de gestión de una organización.

En primer lugar se diagnosticó la carencia de instrumento de evaluación como lo son indicadores de gestión para la revisión del Plan Operativo Anual de la dirección que responda satisfactoriamente a los requerimientos que exige la Contraloría General de la República en cuanto a la entrega de informe anual donde se dé a conocer de forma precisa el cumplimiento de objetivos, metas y acciones programadas por la dirección. De igual forma se determinó deficiencias en el control y seguimiento de las acciones ejecutadas por la dirección lo que no permite evaluar periódicamente el comportamiento de la programación del Plan Operativo Anual en cada uno de los departamentos, permitiendo detectar a tiempo las desviaciones, aplicar correctivos necesarios y conocer el grado de aprovechamiento de los recursos.

Se pudo constatar que la dirección no cuenta con el personal capacitado para la aplicación de los indicadores. Cabe destacar que la finalidad fundamental de la presente investigación es suministrar a la Dirección de Servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado Barinas un instrumento de evaluación de los procesos que permitan la revisión precisa, evaluar y controlar el desempeño de su gestión para asegurar el éxito de la dirección, mantener satisfechos a los empleados de la organización. Como también, los indicadores propuestos van a permitir el

monitoreo de la gestión garantizando el logro de las metas (eficacia) a través del máximo aprovechamiento de los recursos (eficiencia) con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población de la universidad.

RECOMENDACIONES

Dar a conocer el trabajo de investigación y buscar el apoyo de los coordinadores de cada departamento de la dirección, haciéndoles ver las ventajas y beneficios que tiene la herramienta como tal, así como la utilidad que ofrece para efectos de evaluar y controlar el desempeño global.

Implementar los indicadores de gestión para el área crítica de la dirección en especial la parte de servicios administrativos y financieros, realizar los procedimientos para los planes de capacitación a través de la dirección de Recursos Humanos con la finalidad de fortalecer los procesos que le permite renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio, que ayude a lograr las metas y objetivos de una organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos.

Presentar formalmente los resultados de la propuesta realizada en la investigación ante la alta gerencia de la dirección de servicios administrativos y financieros, con la finalidad de que sea conocida para lograr su pronta implementación. En aras de un cabal cumplimiento de la propuesta presentada, se sugiere realizar un monitoreo de la marcha del control de gestión y evaluación de resultados en la dirección.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

PROPUESTA DE DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITA EVALUAR LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS EZEQUIEL ZAMORA DEL ESTADO BARINAS.

Identificación de la Propuesta

Con el Diseño de Indicadores de Gestión para la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas, se busca superar las debilidades diagnosticadas en la evaluación de los Factores Internos referidas a la ausencia de los mismos, además se proporciona una herramienta, que al ser utilizada permita determinar con precisión, como se están llevando a cabo los procesos bajo los parámetros de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto que permitan el logro de la misión y los objetivos de la misma.

Objetivos de la Propuesta

Diseñar los indicadores de gestión para la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas.

Capacitar y adiestrar al personal de la dirección a través de curso y talleres en materia indicadores de gestión.

Mejorar la planificación, organización, dirección y control de la dirección.

Mejorar la eficiencia y eficacia de sus procedimientos con el fin de contribuir al cumplimiento de las metas planificadas por la dirección.

Justificación de la Propuesta

Dada la importancia que hoy en día tiene la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas, aparte de las reformas legales que rigen la materia, La investigación que se propone realizar consiste en Proponer Indicadores de Gestión en la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas. con la finalidad de orientar a las direcciones oficinas y desarrollar capacidad de verificación de la demanda de servicios y de producto, la eficiencia del uso de los recursos, la velocidad de los procesos, la efectividad de la producción y los efectos e impacto de estos hacia la organización. Además de fortalecer el trabajo de los analista administrativos, en cuanto a el mejoramiento de la Formulación de los planes operativos anuales que se practican a las diferentes direcciones, siendo responsabilidad directa de los superiores el funcionamiento y supervisión con el fin de que funcione de la manera señalada e implantar modificaciones.

Estrategias para la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas.

Se conformó con el análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y de los factores externos (oportunidades y amenazas) que influyen y determinan el comportamiento del personal de la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas, en un momento determinado. Este análisis es útil para determinar el posicionamiento estratégico de la dirección con el objeto de diseñar estrategias dirigidas a alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

Estrategias:

1. Fomentar la integración con la dirección de presupuesto, con el objeto de

coordinar esfuerzos dirigidos a concretar la formulación, ejecución y control del Plan Operativo Anual (planes y proyectos), así como las acciones dirigidas al logro de los objetivos.

2. Diseñar y ejecutar un Sistema de Información oportuna: Que suministre información a la comunidad sobre los servicios que presta la dirección, conocer la demanda de los mismos por parte de los ciudadanos y así satisfacer las necesidades de la colectividad.
3. Implementar una cultura de servicio dirigida a los ciudadanos (clientes): Desarrollar programas de capacitación y actualización del personal especialmente en el área de control de gestión de tal manera que el personal se sienta involucrado en el logro de las metas propuestas y así cumplir con el objetivo de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, a través de un servicio eficaz, eficiente y oportuno.
4. Alinear las actividades con el plan estratégico de la dirección: Se logra a través de la elaboración e implantación de un manual de normas y procedimientos administrativos, así como un manual de evaluación del desempeño del personal los cuales permitirán la optimización de los procesos claves operativos de la misma.
5. Diseñar y establecer un Sistema de seguimiento y control de la gestión: Se hace necesario en todo proceso de gestión pública a los fines de verificar que lo planificado se está cumpliendo o se logró, no sólo por razones de carácter legal, sino también por la necesidad del gerente de comprobar el cumplimiento del plan – presupuesto.
6. Fomentar la Participación Ciudadana: Es un derecho de los ciudadanos – individual u organizado – de intervenir en la vigilancia, monitoreo, seguimiento, y evaluación de la gestión pública con el propósito de verificar la eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y transparencia de la gestión, la cual debe

Traducirse en programas y proyectos que generen bienes y/o servicios en beneficio de la universidad.

Indicadores de Primer Nivel de Gestión

Según Acevedo (2018), un indicador de gestión es una expresión numérica que permite medir la eficiencia, efectividad, productividad, calidad, eficacia e impacto en el marco de la ejecución de un plan operativo o estratégico.

El autor antes mencionado señala que para formular un indicador de Primer Nivel o producción de variables requiere de una estructura de redacción que permita cuantificarlos, requiriéndose conocer el tipo de variable que lo representa y seleccionar sin margen de error la unidad de medida que facilitará dicha cuantificación.

Para la redacción de un indicador de primer nivel, se utilizará la siguiente estructura gramatical de formulación de variables

Básico				Complementarios		
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Indicación de numeral Indica Cantidad	Preposición "de"	Sustanti vo plural	Verbo en participio pasado	Complemento circunstancial de lugar	Complemento circunstancial de tiempo (Momento)	Complemento circunstancial de modo
Total,	De	Mts ³ de Agua	Distribuidos	Zona Este	Trimestralmente	Clientes comerciales

Fuente: Acevedo (2018), "Metodología para la Generación e Interpretación de Indicadores de Gestión y Resultados".

Formulación de los Indicadores de Primer Nivel para el Proceso Medular Revisión de la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas.

A continuación se presenta la elaboración de los indicadores de primer nivel:

Dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas.

Efecto	Total de metas cumplidas por dirección de servicios administrativos y financieros según el informe de gestión trimestralmente	X 100
	Total de metas programadas por el dirección de servicios administrativos y financieros según el Plan Operativo Anual trimestralmente	
Impacto	Total de órdenes de servicios elaboradas por dirección de servicios administrativos y financieros con 100% de cumplimiento de metas físicas y financieras	X 100
	Total de órdenes de servicios elaboradas por dirección de servicios administrativos y financieros	

Formulación de los Indicadores de Segundo Nivel para el Proceso Medular Solvencia de Rendición de Cuentas.

Según Pacheco, Castañeda y Caicedo (2004), los Indicadores de Segundo Nivel tienen como finalidad desarrollar capacidad de verificación de la demanda de los servicios y productos, la eficiencia del uso de los recursos, la velocidad de los procesos, la efectividad de la producción y los efectos e impactos de éstos hacia la organización y desde ésta hacia el entorno en la que se desempeña. A continuación se presentan los indicadores de gestión de segundo nivel

**Formulación de los Indicadores de Primer Nivel para el Proceso Medular
Informe de Gestión**

**Dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad
nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas.**

Producto: Informe de Gestión

	Indicador de Primer Nivel	Tipo
I N S U M O	Total de órdenes de pagos programados por la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas. trimestralmente	Físico
	Total de horas hombre programadas por la dirección de servicios administrativos y financieros para el trámite de órdenes de pagos trimestralmente	Cronológico
	Total de días programados por la dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas para el trámite de órdenes de pagos trimestralmente	Cronológico
	Total de bolívares presupuestados por la dirección de servicios administrativos y financieros para el trámite de órdenes de pagos trimestralmente	Económico
P R O C E S O	Total de órdenes de pagos por la dirección de servicios administrativos y financieros trimestralmente	Físico
	Total de horas hombre utilizadas por la dirección de servicios administrativos y financieros para tramitar ordenes de pagos trimestralmente	Cronológico
	Total de días invertidos por la dirección de servicios administrativos y financieros para tramitar ordenes de pagos trimestralmente	Cronológico
	Total de bolívares invertidos por la dirección de servicios administrativos y financieros para tramitar ordenes de pagos trimestralmente	Económico
P R O D U C T O	Total de órdenes de pagos elaborados por la dirección de servicios administrativos y financieros trimestralmente	Físico

Fuente: autores 2022

Dirección de servicios administrativos y financieros

Producto: Informe de Gestión

Indicadores de Resultado

Efecto	Total de metas cumplidas por el Dirección de servicios administrativos y financieros según el informe de gestión trimestralmente X 100
	Total de metas programadas por el Dirección de servicios administrativos y financieros según el Plan Operativo Anual trimestralmente
Impacto	Total de Memoria y cuenta elaboradas por los Entes Centralizados y Descentralizados con 100% de cumplimiento de metas físicas y financieras X 100
	Total de memoria y cuentas elaboradas por los entes Centralizados y Descentralizados

Fuente: autores 2022

Formulación de los Indicadores de Segundo Nivel para el Proceso Medular

Elaboración del Plan Operativo Anual

Dirección de servicios administrativos y financieros

Producto: Plan Operativo Anual

Indicadores de Resultado

Efecto	Total de metas cumplidas por el Dirección de servicios administrativos y financieros según el Plan Operativo Anual X 100
	Total de metas programadas por el Dirección de servicios administrativos y financieros según el Plan Operativo Anual
Impacto	Total de Bolívars invertidos por el Dirección de servicios administrativos y financieros para la elaboración de órdenes de pagos anualmente X 100
	Total de Bolívars presupuestados por el Dirección de servicios administrativos y financieros para la elaboración de órdenes de pago según el Plan Operativo Anual

Fuente: autores 2022

Ponderación por parámetros

Para la ponderación de los Indicadores de Gestión para la Dirección de servicios administrativos y financieros se le asignó un valor de cien (100) puntos. Se procedió a la jerarquizarlos de la siguiente manera:

Ponderación por Parámetros

Factores Estratégicos	Ponderación (%)	Puntaje Máximo
Eficiencia	37.00	37
Eficacia	31.00	31
Calidad	14.00	14
Impacto	11.00	11
Economía	7.00	7
Total	100%	100

Fuente: Diseño propio de los autores adaptado de la Guía para el Diseño de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

Rango de Desempeño

Para la categorización de los resultados, se tomó como criterio el establecido en la Guía para el Diseño de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión, adaptándolo a las necesidades de la Dirección de servicios administrativos y financieros. Estableciendo rangos que van desde Deficiente con un sesenta por ciento (60 %) hasta Excelente con un cien por ciento (100 %), de ponderación.

Categorización de los Resultados

Puntaje Obtenido	Nivel de Satisfacción
$\geq 80 < 100$	Excelente
$> 60 < 80$	Regular
≤ 60	Deficiente

Fuente: Guía para el Diseño de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

Perfiles de los Indicadores de Gestión

La elaboración del perfil del indicador, a través de la identificación de ciertos elementos tales como: Identificación de la Unidad, el producto del proceso Sustantivo, Título del Indicador, Número, Código, Tipo, Formas de Calculo, Categoría de la Variable, Tendencia, Objetivos del Indicador, Parámetros, Jerarquía de las Variable, Fuente, Rango de Desempeño, Causas de la Variación, Correctivos, Periodicidad de la Toma de Datos, Periodicidad del Uso, Fecha de Elaboración, Fecha de Revisión o Ajuste, Responsable de la Medición, Usuario del Indicador y Observaciones; permitirá el desarrollo de una herramienta importante para conocer la dimensión exacta de los indicadores

Dirección de servicios administrativos y financieros

Producto: ordenes de pagos

Perfil del Indicador 01

Numero: 01	Título: Eficacia de las solvencias de rendición de cuentas otorgadas				
	Código: URC-01			Tipo: Proceso	
<p>Eficacia en el cumplimiento de los planes = $\frac{\text{Total de órdenes de pagos otorgadas trimestralmente}}{\text{Total de órdenes de pagos programadas trimestralmente}} \times 100$</p>					
Categoría de la Variable: Físico			Tendencia: Ascendente		
Objetivo del Indicador: Permite conocer la proporción de órdenes de pagos entregadas por la Dirección de servicios administrativos y financieros.					
Parámetros del indicador:	Eficiencia	Eficacia	Economía	Calidad	Impacto
		x			
Jerarquía de Variables: De segundo Orden			Fuente: Informe de Gestión Trimestral		
Rango de desempeño:	De > = 80 < = 100 Se considera un nivel de satisfacción EXCELENTE				
	De > = 60 < = 80 Se considera un nivel de satisfacción REGULAR				
	De < 60 Se considera un nivel de Satisfacción DEFICIENTE				
Causas de Variación:	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de actividades en el plan de actividades - Escasa capacitación del personal - Procesos burocráticos 				
Correctivos:	<ul style="list-style-type: none"> - Formular oportunamente el plan de acción - Capacitar al personal - Agilizar los procesos 				
Periodicidad de la toma de datos: Diez 10 días después de cada trimestre				Periodicidad de uso: Trimestral	
Fecha de elaboración: octubre 2022			Fecha de Revisión o Reajuste:		
Responsable de la medición:	Nombre:		Cargo:		
Usuarios del Indicador:	<ul style="list-style-type: none"> - Contraloría interna de la unellez - Dirección de servicios administrativos y financieros - dirección de Presupuesto 				
Observaciones:					

Factibilidad de la aplicación de los Indicadores de Gestión Diseñados para la Dirección de servicios administrativos y financieros de la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas

Del estado de factibilidad realizado en la presente investigación, se pudo determinar la existencia de necesidades que requieren ser satisfechas, a fin de dar efectividad y eficiencia al control de gestión por medio de indicadores de gestión, en la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado barinas. El resultado del análisis de la factibilidad se muestra a continuación:

Factibilidad Política

En la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros, a través del director ejecutivo, existe la disposición de implementar los indicadores de Gestión, lo cual se han programado reuniones con funcionarios de las diferentes Unidades que conforman la dirección, para tomar como prueba piloto la dirección. Así mismo se pudo constatar que:

1. El nivel gerencial está convencido del beneficio que puede generar una propuesta para la implantación de indicadores de gestión en la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros para el mejoramiento de la institución.
2. La propuesta de Indicadores de Gestión para la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros sería apoyado por el nivel gerencial
3. El poder gerencial posee un poder de convocatoria adecuado que favorezca la implantación de Indicadores de Gestión en la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros.

Factibilidad Institucional

En la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros, a través del director Ejecutivo, está en la disposición por parte de los responsables del proceso

de toma de decisiones, en ejecutar e implementar los Indicadores de Gestión planteado en la propuesta para así conocer detalladamente si los procesos y los resultados son los óptimos. También se pudo constatar que:

1. La estructura Organizacional de la institución posee la fortaleza necesaria para apoyar la implantación de dichos indicadores.
2. Existe una estructura organizacional para coordinar y apoyar a la implantación y seguimiento de los Indicadores de Gestión en la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros.
3. La propuesta de implantación de indicadores de gestión es pertinente con el logro de los objetivos de la dirección.
4. Se tienen identificadas con la presente investigación las áreas claves para la implementación y gestión de la propuesta.
5. En la dirección se pone en manifiesto la importancia del mejoramiento en todas las unidades.

Factibilidad Legal

La propuesta es factible desde el punto legal, dado que no contraviene disposiciones establecidas en el ordenamiento jurídico Venezolano que rige la materia de control de gestión en particular. La implantación de Indicadores de Gestión en apoyo al sistema de control de gestión, están reguladas por diversas leyes que rigen la materia en el sector público tales como:

- 1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, disposiciones contenidas en los Títulos IV Del Poder Público, Capítulo I, Artículo 141; Título V De la Organización del Poder Público Nacional, Capítulo IV Poder Ciudadano, Artículo 274.
- 2.- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGR), Capítulo II. Del Control Interno, Artículos 35, 36, 37.

3.- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Título VI. Del Sistema de Control Interno, Artículos 131, 132 y 134.

4.- Ley sobre la Administración Financiera del Estado Barinas, Capítulo VI. De la Evaluación de la Ejecución Presupuestaria, Artículos 59.

Factibilidad del Recurso Humano:

Las diferentes Unidades que conforman la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros, cuenta con personal caracterizado por la responsabilidad y en su gran mayoría profesional, con el cual se han realizado reuniones preliminares donde se les ha expuesto la metodología a aplicar para así complementar el trabajo realizado por investigador. Así mismo se pudo constatar que:

1.- Los miembros del nivel gerencial están dispuestos a recibir capacitación y actualización en cuanto al control de gestión.

2.- El sistema gerencial de la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros posee la capacidad humana y física para garantizar la eficiencia de la propuesta de implantación de indicadores de gestión.

3.- La dirección cuenta con personal calificado para la implantación y gestión de la propuesta.

4.- La propuesta de indicadores de gestión promoverá el mejoramiento de la productividad del personal.

Factibilidad Técnica

La organización cuenta con el personal preparado para desarrollar una aplicación de indicadores de gestión adaptadas a las necesidades actuales de control; así mismo cuenta con el apoyo del director Ejecutivo en el área tecnológica; así mismo se cuenta con un programador que está en la espera de la implementación de la propuesta de indicadores para comenzar su automatización, para así realizar los distintos reportes y gráficos que permitirán realizar las comparaciones y ajustes de los indicadores de gestión antes después.

Factibilidad Económica:

La propuesta es factible económicamente ya que en las reuniones realizadas con el secretario ejecutivo incorporo en su plan operativo la capacitación del personal en cuanto a los indicadores y está realizando constantemente reuniones con las demás direcciones para el diseño de los indicadores de gestión que le permitan evaluar sus metas propuestas.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez F., Osmely C.(2017), **DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA GERENCIA TÉCNICA DE REFINACIÓN ORIENTE.UDO.**

Carrillo, L (2019), Indicadores para Control de Gestión Presupuestaria en la Unidad de Presupuesto del vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social, vpds. unellez- barinas, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora.

Camacho D. (2020), Diseño de un sistema de control de gestión basado en indicadores para el área de presupuesto, de la dirección de administración, finanzas y hacienda de la alcaldía del municipio bolívar del estado barinas, universidad centro occidental “Lisandro Alvarado”

Hernández, F. y BAPTISTA. (2.000). **Metodología de la Investigación.** México D.F. McGRAW-Hill Interamerican de México, S.A. de C.V.

CONTITUCION DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZULA. (1.999).
Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela. N° 36.860, 30 de Diciembre de 1.999.

Serna, H.. (2.001). **Índices de Gestión.** Santa Fe de Bogota, Colombia. 3R Editores. S.A.

Serna, H.. (2.000). **Un Sistema Integrado de Medición de Gestión- SIMEG.** Santa Fe de Bogotá, Colombia. Publicaciones-Facultad de Administración Universidad de los Andes.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador.(2.003). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.** FEDUPEL. Caracas.

Reglamento Interno de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación Barinas. (2005). **Gaceta Oficial del Estado Barinas.** N° 286-05, 30 de Diciembre de 2005.

Segueris M. (2019), **indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de captación y adiestramiento del departamento de talento humano de la prefectura del municipio barinas,** universidad centro occidental “Lisandro Alvarado” en su tesis titulada “

Vivar y Arruti,(2001)Etapas del proceso administrativo de la información

ANEXO “A”
Instrumento de Recolección de Datos



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
BARINAS**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS
ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS EZEQUIEL ZAMORA DEL ESTADO
BARINAS, AÑO 2022.

Autora:
Isleyer Briceño
C.I. 27.986.392
Donnys Gallardo
C.I. 26.684.438
Tutor: Luis Vegas

BARINAS, JUNIO 2022

Barinas, 16 de noviembre 2022

Ciudadano:

Lcdo. _____

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo Especial de Grado que lleva por título:” **Indicadores de Gestión para evaluar la dirección de servicios administrativos y financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado Barinas**”, como requisito exigido, para optar al título de licenciatura en administración.

A tal efecto, se elaboró un instrumento tipo cuestionario dirigido a los trabajadores de la **Dirección de Servicios Administrativos y financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado Barinas**

De antemano, gracias por su atención y colaboración

Atentamente,

Br. Isleyer Briceño

Br. Donnys Gallardo

Anexo:

- a.- Constancia de validación.
- b.- Tabla con criterio de evaluación, revisión y validación de los ítems.
- c.- Objetivo de la investigación, Cuadro: Operacionalización de la Variable.
- d.- Cuestionario

ANEXO “B”
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Universidad Experimental de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"

Datos del Experto: _____ Fecha: _____
 Nombres y Apellidos: _____ C.I. _____
 Institución donde Trabaja: _____
 Profesión: _____

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia de los ítems con los objetivos **P =Pertinencia No Pertinente**

R = Redacción

V = Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correcto, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	P	NP	R	V	OBSERVACIONES
						Agregue un comentario, en caso de mejorar el ítem
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia de los ítems con los objetivos **P =Pertinencia No Pertinente**

R = Redacción

V = Validez interna (de contenido)

Indique con una “X” cada uno de los aspectos si los considera correcto, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	P	NP	R	V	OBSERVACIONES
						Agregue un comentario, en caso de mejorar el ítem
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

**Universidad Experimental de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**

INSTRUMENTO

El siguiente cuestionario va dirigido al personal de la **Dirección de Servicios Administrativos y financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado Barinas**, para la elaboración del trabajo de investigación titulado **“INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS EZEQUIEL ZAMORA DEL ESTADO BARINAS”**, Dicha investigación será presentada como Tesis de Grado por la Br. **Isleyer Briceño** titular de la Cédula de Identidad N°: V.-**27.986.392** y por el Br. **Donnys Gallardo** titular de la Cédula de identidad N°: V.-**26.684.438**, para optar el título de: Licenciatura en administración.

La aplicación del presente cuestionario tiene por objeto obtener información acerca de la gestión realizada en la **Dirección de Servicios Administrativos y financieros de la Universidad Nacional Experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado Barinas**. Se les agradece a los funcionarios adscritos a la Dirección la mayor colaboración por su participación en contestar el siguiente cuestionario, para lograr los objetivos de la investigación.

**Universidad Experimental de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"**

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un conjunto de proposiciones respecto a **Indicadores de gestión para evaluar la Dirección de Servicios Administrativos y financieros de la Universidad Nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora del estado Barinas**. Para facilitar la aplicación del instrumento se deben cumplir con los siguientes pasos:

- Lea cuidadosamente cada pregunta y coloque una equis (x), en la casilla que corresponda a cada enunciado para indicar su opinión acerca de lo que exprese de éste.
- El lugar correspondiente a cada respuesta esta ubicado al lado de cada enunciado.
- Debe marcar solamente una alternativa en cada ítem.
- Se le agradece la colaboración prestada.

TABLA DE CONFIABILIDAD

ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	SI	25	63%
	NO	15	38%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
2	SI	30	75%
	NO	10	25%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
3	SI	32	80%
	NO	8	20%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
4	SI	16	40%
	NO	24	60%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
5	SI	10	25%
	NO	30	75%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
6	SI	8	20%
	NO	32	80%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
7	SI	0	0%
	NO	40	100%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
8	SI	0	0%
	NO	40	100%

ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
9	SI	9	22%
	NO	31	78%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
10	SI	12	30%
	NO	28	70%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
11	SI	8	20%
	NO	32	80%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
12	SI	0	0%
	NO	40	100%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
13	SI	40	100%
	NO	0	0%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
14	SI	38	95%
	NO	2	5%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
15	SI	5	12
	NO	35	88
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
16	SI	10	25%
	NO	30	75%
ITEMS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE

17	SI	16	40%
	NO	24	60%