

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN PÚBLICA

---

***Autora: Yasibert Hidalgo***  
[\*yasiberth@gmail.com\*](mailto:yasiberth@gmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

Planificación estratégica, cuadro de mando integral, gestión pública.

### **RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo proponer la planificación estratégica, basada en el cuadro de mando integral para optimizar la gestión pública y corresponde a la modalidad de proyecto factible, apoyándose en una indagación de campo tipo descriptiva. El trabajo se desarrolló en tres (3) fases: I diagnóstico: se detectó la situación real de la problemática, la población y muestra estuvo constituida por once (11) funcionarios públicos, para recabar la información se utilizó como técnica la encuesta y el instrumento un cuestionario de diez y siete (17) ítems, con alternativas de respuestas tipo Likert. La validez fue obtenida mediante el juicio de tres expertos en el área temática, la confiabilidad se realizó mediante la fórmula del método Alfa de Crombach dando como resultado 0,81 lo que evidencia que es altamente confiable. En función a las respuestas emitidas por los encuestados se procedió a analizar y tabular en cuadros estadísticos e ilustrados en gráficos de barras. En cuanto a la fase II la factibilidad de mercado, técnica y financiera de la propuesta se consideró la viabilidad de la misma en cuanto a recursos humanos y financiero en costos. Finalmente la fase III: el diseño de la propuesta, se recomienda que los gerentes (Directores y Coordinadores) adopten esta propuesta para que puedan alinear el comportamiento organizacional en función de la misión, visión, objetivos, estrategias, así como, evaluar y controlar la gestión de la institución para responder eficaz y eficientemente a los ciudadanos.

## STRATEGIC PLANNING BASED ON THE INTEGRAL COMMAND BOARD, TO OPTIMIZE PUBLIC MANAGEMENT

---

**Autor: Yasibert Hidalgo**  
[yasiberth@gmail.com](mailto:yasiberth@gmail.com)

### KEYWORDS

Strategic planning, balanced scorecard, public management.

### ABSTRACT

This research aims to propose strategic planning, based on the balanced scorecard to optimize public management and corresponds to the feasible project modality, based on a descriptive field investigation. The work was developed in three (3) phases: I diagnosis: the real situation of the problem was detected, the population and sample was constituted by eleven (11) public officials, to gather the information the survey and the instrument were used as technique a questionnaire of seventeen (17) items, with alternatives of Likert type responses. The validity was obtained through the judgment of three experts in the thematic area, the reliability was made using the formula of the Alpha method of Crombach resulting in 0.81 which shows that it is highly reliable. Based on the answers issued by the respondents, they were analyzed and tabulated in statistical tables and illustrated in bar graphs. Regarding phase II, the feasibility of the market, technical and financial aspects of the proposal was considered the feasibility of the proposal in terms of human and financial resources in costs. Finally phase III: the design of the proposal, it is recommended that the managers (Directors and Coordinators) adopt this proposal so that they can align the organizational behavior in function of the mission, vision, objectives, strategies, as well as, evaluate and control the management of the institution to respond effectively and efficiently to citizens.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones de hoy en día se enfrentan a un mundo en constante incertidumbre, producto de los avances tecnológicos, de la globalización del comercio, la velocidad de las comunicaciones, los cambios políticos, económicos, demográficos, entre otros, son factores muy radicales de los cuales no se puede ver alejado el país. En tal sentido, en Venezuela la gestión pública ha revalorizado la planificación bajo el enfoque estratégico, se constituye como una herramienta de construcción de agenda de política pública o, cuando se enfoca a organizaciones de revitalización organizacional mediante la participación directa de los grupos de interesados que negocian sus diversos puntos de vista con el fin de estructurar consensos básicos sobre metas que todos reconocen como prioritarias según sus valores y culturas, así como las estrategias que

Económicos y financieros, por lo que se abre la brecha entre el plan estatal de gobierno con las acciones emprendidas por los organismos.

les permitirá aprovechar de manera mejor sus fortalezas y disminuir sus debilidades, siendo muy sensibles y atentos a las variaciones de los contextos donde se ubican y de los grupos a los que sirven o afectan.

Cabe señalar, que la planificación en instituciones dependientes de gobernaciones encuentran serias dificultades en la aplicación práctica del Plan de Desarrollo Estatal a pesar de los esfuerzos de capacitación que el gobierno ha promovido, debido a que las instituciones públicas no formulan el Plan Estratégico Institucional, diseñando directamente el plan operativo o táctico institucional porque insisten en depender de la constante mejora en la eficiencia y operatividad, especialización de funciones y/o mantener los sistemas tradicionales de planeamiento, control y evaluación de desempeño de la gestión basados en indicadores

Lo antes descrito, conlleva a que los entes públicos no cuentan con indicadores de gestión que permita una progresiva evaluación de los

programas de atención a la sociedad. Por tal razón, no han generado un incremento en la eficiencia y eficacia en el manejo de la gestión en general, especialmente en lo relacionado con la elaboración, y uso del presupuesto, aplicación de estrategias y modernización en los sistemas administrativos. Tomando en consideración la situación planteada, se formulan las respectivas interrogantes:

¿Cuál es la situación actual con respecto a la planificación estratégica que se lleva a cabo en las instituciones públicas estatales?

¿Cuál es la factibilidad financiera, económica y técnica de la propuesta de un modelo de planificación estratégica, basado en el Cuadro de Mando Integral para la optimización de la Gestión de las instituciones de Gobernaciones?

¿Cuál es el diseño más apropiado de un modelo de planificación estratégica, basado en el Cuadro de Mando Integral para la optimización de la gestión pública estatal?

### **Objetivo General**

Proponer una planificación estratégica, basado en el cuadro de mando integral para la optimización de la gestión de las instituciones públicas estatales.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual con respecto a la planificación estratégica de las organizaciones públicas estatales.

Determinar la factibilidad de mercado, técnica y financiera al proponer un modelo de planificación estratégica, basado en el cuadro de mando integral para la optimización de la gestión de las instituciones de las gobernaciones.

Diseñar un modelo de planificación estratégica, basado en el cuadro de mando integral para la optimización de la gestión pública estatal.

De lo anterior, radica la importancia de desarrollar e implantar en las instituciones públicas la planificación estratégica como herramienta gerencial que permita el uso eficiente de todas sus capacidades; eficiencia que será monitoreada a través de la herramienta de control estratégico como lo es el cuadro de mando integral.

De este modo, la planificación estratégica es conceptualizada por Arguin (1988), como “un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para su implantación.” (p.12). Por lo que el propósito es de concebir a la organización, no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino que tenga relación con el ambiente.

Al respecto, Kaplan y Norton (2001), plantean que el Cuadro de Mando Integral, tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de la organización en acción y resultados, a través de alineación de los objetivos en todas las perspectivas, financieras, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. En otras palabras, es un sistema para medir el desempeño de la organización el cual permite a los gerentes tener un panorama de la misma.

Por consiguiente, el presente estudio permite a la investigadora

fijarse como propósito presentar una planificación estratégica, basada en el cuadro de mando integral para optimizar la gestión pública estatal. Para el desarrollo de la investigación se optó por la modalidad de Proyecto Factible, puesto que este tipo de estudio facilita la formulación de alternativas de solución a la problemática encontrada, lo cual permitirá alcanzar un nivel prospectivo, es decir, plantear escenarios deseables para futuros posibles.

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

Los antecedentes forman parte de los procedimientos de información, sobre cómo valorar el sistema aplicado para poder reflejar su finalidad, en función a ello, Ramírez (2011), indicó que: “consisten en dar al lector toda la información posible acerca de investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como internacional, sobre el problema que se pretende investigar” (p. 40). Acorde a lo establecido, a continuación se presentan algunos estudios que hacen mención a las

características reflejadas en el estudio.

Al respecto, Murga, y Pérez (2015), formularon un estudio denominado: Diseño de un Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico Aplicado en la Planificación Estratégica de la Alcaldía Municipal de Atiquizaya. El objetivo de la presente investigación fue desarrollar una metodología utilizando el Cuadro de Mando Integral y el Mapa estratégico como herramienta en la planificación estratégica y hacer seguimiento de la operatividad de la Alcaldía. La investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto descriptivo dividido fases: Recolección y análisis de la información, se determinaron los temas y estratégicos que más se adaptan a una Gestión Municipal, los objetivos fueron utilizados para la elaboración de una entrevista estructurada, donde participaron dos gerencias (Financiera, Administrativa, Medio Ambiente) y dos jefaturas (Recursos Humanos, UACI) y una Unidad (Secretaría de Concejo) de la Alcaldía Municipal de Atiquizaya para establecer el trabajo de construcción, desarrollo y monitoreo de estrategias.

Por otro lado, estableció las conclusiones y recomendaciones como resultado del Diseño Cuadro de Mando Integral donde se definen los objetivos y/o elementos para la adecuada gestión de la municipalidad se obtuvieron los siguientes indicadores: seis (6) indicadores para la perspectiva institucional, cuatro (4) indicadores para la perspectiva usuario, seis (6) indicadores para la perspectiva procesos y tres (3) indicadores para la perspectiva de crecimiento y aprendizaje. Se planteó un Mapa Estratégico el cual representa el método para alcanzar las metas y objetivos de la municipalidad de la ciudad de Atiquizaya, es decir, representa en forma gráfica una herramienta de control de gestión.

La investigación, establece un aporte que conlleva al reconocimiento sobre la importancia de los aspectos correspondientes al propósito de la investigación, considerando un hecho objetivo, que permite visualizar la posibilidad de establecer los argumentos necesarios en cuanto al uso de la planificación estratégica, con perspectiva a la aplicación del cuadro

de mando integral, para así cumplir pertinentemente la optimización de la gestión de las instituciones públicas estatales.

En concordancia con la investigación, Martínez (2013), elaboró un estudio, donde plantea: Control de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral para Empresas Administradoras de Centros Comerciales. Este estudio tiene como objetivo general diseñar un sistema de control de gestión a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), a partir de la definición del Plan Estratégico, para empresas administradoras de Centro Comerciales Sambil.

El estudio se desarrolló como una investigación proyectiva, no experimental-transeccional-descriptiva. En tal sentido, la revisión documental se basó en Kaplan y Norton; Olve y Col; Anthony y Govindarajan, entre otros. La población está representada por las siete empresas administradoras de los Centros Sambil de Venezuela, siendo las unidades de información los gerentes generales de cada uno de los centros comerciales, además del

gerente de Control de Gestión de Constructora Sambil.

Con relación a lo antes planteado, se encontró que en las empresas administradoras de los centros comerciales Sambil operan bajo una estructura de acuerdo a los parámetros establecidos por el ICSC; cada área administrativa y operativa está organizada, con la finalidad de preservar la inversión de los propietarios, mejorar el entorno de los clientes y arrendatarios. Sin embargo, al caracterizar el plan estratégico se observó que solo cuenta con tres elementos definidos: visión, misión y valores, por lo cual el resto de los elementos se desarrolló de acuerdo a los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados. Se concluye que la aplicación del CMI en el consorcio podría elevar tanto la eficacia, como la eficiencia y sobre todo la sostenibilidad organizacional en el mediano plazo.

Cabe considerar que, la investigación antes propuesta determina la importancia de establecer los argumentos necesarios para presentar una gestión pertinente del valor de la planificación estratégica

basada en un cuadro de mando integral que garantice el objeto significativo de fortalecer la gestión pública de las instituciones dependientes de las gobernaciones, con el propósito de determinar el beneficio sobre las funciones adecuadas dentro del contexto general del estudio planteado.

### **Bases Teóricas**

La sustentación teórica especifica la importancia de asumir un elemento estratégico que favorece los hechos relacionados con cada uno de los investigadores donde resaltan los diferentes enfoques y teorías. Esto se relaciona con los elementos relevantes para propiciar la pertinencia de considerar un aval para determinar el alcance correspondiente a las dimensiones e indicadores que sustentan a las variables, divinando diferentes argumentos o posturas de investigadores que reflejan de una u otra manera la objetividad de los temas descritos en el cuerpo del trabajo, coherente en esencia a la calidad de los aportes y relación con las variables correspondientes a: planificación estratégica, cuadro de mando integral y gestión pública.

### **Planificación Estratégica**

El paradigma de la planificación, viene a ser un soporte fundamental para que los profesionales tengan una proyección a su función gerencial, la cual debe hacer énfasis en una organización sistemática que involucra los procedimientos aplicados con el propósito de establecer un diagnóstico situacional, que conlleve a identificar tanto los factores internos como externos, además de los elementos que propician el reconocimiento de los objetivos, misión, visión, estrategias de la organización.

Al respecto, Goodsteins (2010), señaló que es: “un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización de las acciones y actividades previstas en un programa de estudio”. (p. 96). En concordancia con lo antes expuesto, el aspecto esencial de la planificación se convierte en un arte que establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos y proporciona normas y pautas para el desarrollo de los procesos ejecutados por los entes

públicos.

De igual manera, Cárdenas (2010), afirmó: “el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar” (p. 21). Por consiguiente, los descrito argumenta que, la planificación estratégica, viene a ser un pilar fundamental para el proceso de transformación y progreso de un sistema organizacional, infiriendo en su proyección prospectiva como paradigma de un sintagma que genere el enfoque holístico, donde el talento humano puede contribuir a especificar la aplicación de actividades dentro de los organismos gubernamentales.

### **Cuadro de Mando Integral**

En la actual era de la información ha traído consigo gran variedad de nuevas exigencias para las organizaciones y para las ciencias administrativas. Las organizaciones ya no pueden depender de la constante mejora en la eficiencia operativa, especialización de funciones o economías de escala para lograr sus objetivos, debido a que se

ve limitado la capacidad de repuestas ante las demandas realizadas por los ciudadanos.

De allí que, Kaplan (2010), sostuvo que: “es un sistema que se retroalimenta para el mejoramiento continuo de los procesos de planificación y permite el aprendizaje de la estrategia” (p. 82). Es de resaltar, que esta herramienta se ha venido utilizando en algunas instituciones públicas, por lo que su aplicación dentro de la gerencia en los gobiernos como estrategias es de gran utilidad para medir su gestión, y por ende, corregir acciones las cuales afectan el funcionamiento de la gerencia pública. Es decir, concretar la importancia de su aplicación para la administración de las instituciones objeto de estudio.

En este sentido, Kaplan y Norton (2001), destacaron: “es la representación en una estructura coherente de la estrategia de negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño sujeto al logro de unos compromisos” (p. 280). De ahí, podemos inferir que el cuadro de mando integral es algo mayor a un sistema de información y

control, pues involucra la comunicación, motivación y formación e interviene en la revisión permanente de la estrategia en el proceso de mejora continua. En tal sentido, si se realiza una elección correcta de los objetivos y de los indicadores, el cuadro de mando integral explicará la línea de impulso de las instituciones públicas, guiando el comportamiento en la dirección estratégica.

Por su parte, Muñiz y Monfort (2005) puntualizaron: “constituye una herramienta integral que permite fortalecer la gestión organizacional, donde especifica la perspectiva financiera del cliente, procesos internos, además de la formación y conocimiento dentro de la labor institucional” (p. 114). Esto refleja una importancia sobre cómo vincular la relación dentro de cada una de las gestiones del personal que integran diferentes funciones para beneficiar a la organización. Entonces, su aplicación se hace con relación a cada compromiso social de una gestión pública.

### **Gestión Pública**

La gestión pública, ejemplifica los elementos de la clasificación que

permiten determinar la eficiencia y eficacia de una organización, especialmente cuando se visualiza de manera conducente cómo abordar los registros dentro de una empresa para dinamizar su funcionamiento, atendiendo la calidad, en esencia para proyectar el alcance de la institución. Por su parte, Serna (2006), señaló que: “comprende un conjunto de organizaciones, que determinan funciones administrativas mediante los elementos jurídicos sobre el ámbito regional, local y nacional” (p. 99). Como puede observarse, se destaca un hecho conducente que permite asociar en cuanto a los términos sobre los fines, objetivos, visión y misión dentro del control de gestión para así verificar la eficiencia y eficacia de una empresa.

Ahora bien, Sallenave (2008), indicó: “la gestión pública se caracteriza por ser eficiente, eficaz, con el propósito de determinar las responsabilidades y propiciar así el control que facilita la descripción del sistema de información, según la intervención del proceso gubernamental” (p. 79). Esto significa, que quienes están al frente de los

entes públicos tienen la responsabilidad en la tomar de decisiones con el fin de alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, y orientar la acción hacia la mejora permanente de la organización.

## **ORIENTACIÓN METODOLÓGICA**

### **Naturaleza, Tipo y Diseño de la Investigación.**

El estudio está orientado en su naturaleza, bajo un enfoque cuantitativo, donde Hurtado y Toro (2010), manifestaron que la mima refiere a una: “concepción lineal, es decir, que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, y saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos” (p. 91). Lo presentado por los autores, constituye un medio determinante para describir la investigación, abordando así los diferentes factores que son intervinientes en el estudio.

Con referencia al tipo de investigación se fundamentó en un estudio de campo, Arias (2012), indicó

que: “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna”. (p.28). Lo planteado por el autor, evidencia la descripción objetiva sobre la posibilidad de establecer el análisis del fenómeno estudiado, permitiendo destacar algunos hechos que pueden servir de base para proporcionar las diferentes características orientadas en la investigación.

Igualmente, se vinculó a la modalidad de proyecto factible, el cual según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), consiste: “en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.16).

Por tanto, la investigación se fundamentó en el diseño no experimental, como lo refieren, Hernández Fernández y Baptista (2010), es “la investigación que se realiza sin manipular

deliberadamente la variable”. (p. 267). Ajustándonos a lo expresado, el estudio estuvo direccionado a retomar el enfoque de las funciones que conllevan a valorar el sentido práctico de la investigación, vislumbrando la diversidad sobre la descripción pertinente ante la gestión correspondiente al compromiso del objeto principal de estudio.

### **Población y Muestra**

Ahora bien, en referencia al conocimiento, de la función conceptual del término población se tomó el criterio de Pulido (2010), quien refleja este es: “un conjunto finito o infinito de elementos, personas o casos pertinentes a la investigación que se quiere realizar.” (p. 235). En este caso, la población, estuvo conformada por once (11) personas inmersas en las Instituciones gubernamentales estatales, quienes participaron al momento de la aplicación del instrumento y contribuyeron con datos pertinentes al estudio.

Por consiguiente, Márquez (2010) aporta la definición de muestra mencionando que: “el investigador escoge las unidades muestrales que considera representativas para su investigación, de acuerdo a una serie de parámetros previamente establecidos; esto exige cierto conocimiento de la población a estudiar”. (p. 60). Lo planteado por este autor, nos fundamenta la importancia de tomar como referencia la totalidad de los sujetos participantes.

En cuanto a las características de la población, se direcciona como finita, donde Ary, Jacobs y Razaviech (2005), sostuvieron: “cuando la población es finita no se realizan criterios muestrales” (p. 315). En función a ello, se estudiaron los once (11) empleados que corresponden al estudio, quienes nos permitieron clara definición y técnicas que garantizaron la descripción de los soportes de la planificación estratégica, el

cuadro de mando integral y la gestión pública.

### **Técnica e Instrumento**

Con la finalidad de recopilar información, se utilizó la encuesta como técnica, para Méndez (2008), “permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los sujetos en estudio relacionados al objeto de la investigación”. (p.106). Lo argumentado por el autor permite contextualizar la importancia de asumir hechos relevantes que cumplan la finalidad de valorar la dinámica de asumir factores pertinentes en obtener resultados de acuerdo al compromiso de precisar una alternativa en direccionar la finalidad.

En referencia al instrumento aplicado, se formuló un cuestionario que según, Fernández (2010), es: “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (p.285), este planteamiento proporcionó el enfoque de este

recurso, por sus características politómicas, tipo escala Likert, este estuvo conformado por diecisiete (17) ítems, vinculado a las variables de estudio.

### **Validez y Confiabilidad**

Respecto a la validez del instrumento, Ruiz (2008), lo describe como: “aquella que trata de determinar hasta donde los ítems del instrumento son representativos del dominio del contenido” (p.58). Al respecto, se validó por juicio de tres (3) expertos en la materia, con los indicadores de coherencia, pertenencia, ubicación y redacción, se tomaron en cuenta las observaciones estructurándose los ítems según lo señalado por los expertos.

Por otra parte, para la confiabilidad del instrumento se aplicó un estudio piloto a once (11) sujetos con características similares a la muestra, según Tamayo (2010), señalo que se refiere a la: “condición en la cual las observaciones repetidas de los mismos fenómenos con un instrumento que presenta” (p. 89). A tal efecto, se aplicó el

coeficiente de Alpha de Cronbach. El resultado obtenido, fue de 0.81, se configura en la escala de alta confiabilidad, lo que hace efectivo el proceso de dinamizar el procedimiento utilizado para la estructura del estudio piloto.

### **Análisis e Interpretación de los Datos**

Al establecer la aplicación del instrumento, hace referencia a los medios pertinentes que permiten destacar la opinión emitida por los sujetos encuestados, en cuanto al cuestionario tipo Likert aplicado, Fernández (2010), sostuvo que: “comprende la descripción cuantitativa, bajo las diferentes características que son semejantes a la distribución de la frecuencia porcentual sobre cada uno de los indicadores y categorías correspondientes a las características del instrumento” (p. 64).

### **Resultados y Discusiones**

De acuerdo a la aplicación del instrumento, se logró establecer los criterios según las dimensiones. Por lo cual, existen

debilidades en cuanto a los elementos de como emplear la planificación estratégica mediante la formulación del diagnóstico situacional, el cual no ha sido un complemento efectivo que facilite la función pertinente en cuanto a valorar tanto los elementos de los factores internos como los externos, es decir, quienes intervinieron en el estudio, no definen los argumentos necesarios en cuanto a la disposición inmediata para fortalecer la capacidad de accionar dentro del contexto institucional.

En este orden de ideas, también se determinó la finalidad de los elementos de la planificación estratégica, demostrando que existen debilidades que conllevan a establecer la inconsistencia de las estrategias empleadas para fortalecer la función organizacional. De manera que, al direccionarse no se argumenta la relevancia de implementar este medio como base a la

disposición inmediata de gestionar nuevos conocimientos de la función gerencial de las entidades públicas estatales.

Si bien es cierto, dentro de la disponibilidad sobre el cuadro de mando integral se puede apreciar que, no existen complementos asociados con la finalidad de utilizar cada una de las perspectivas con argumentos a la gestión institucional, es decir, quienes están inmersos en la capacidad de propiciar la valoración de sus funciones, no se ajustan a los hechos reales que pueden originarse dentro del contexto de la organización en estudio.

En relación con el control de la gestión pública, se pudo verificar la existencia de debilidades al considerar que las actividades no han sido eficaces ni eficientes, al asumir las responsabilidades, cada personal la realiza de acuerdo a sus propias consideraciones. Por otro lado, el sistema de información parece no alcanzar su objetividad dentro de la

descripción efectiva para dar a conocer cómo internaliza en esencia las funciones que delimitan el trabajo de las personas involucradas en la institución pública.

## **CONCLUSIONES**

En atención a los objetivos planteados en el trabajo y a los resultados obtenidos en el instrumento dirigido a los funcionarios de la institución objeto de estudio, se presenta una serie de conclusiones que resumen los hallazgos más relevantes de la investigación. Igualmente se establecen algunas sugerencias como alternativas posibles para contribuir con la presentación de la propuesta que permitirá el fortalecimiento de la gestión de la administración pública estatal.

En este sentido, se evidencia en el estudio realizado el primer objetivo, al diagnosticar la situación actual con respecto a la gestión de la dirección, se demuestra la necesidad de conocer el entorno en que se

desenvuelve, por lo que deben organizarse y unificar criterios para tener claro los elementos de la planificación estratégica, la misión, visión, los objetivos y las estrategias institucionales para elevar el nivel de la calidad de los programas, aprovechando los recursos de una mejor manera posible.

En consecuencia, se determinó dentro de la disponibilidad sobre el cuadro de mando integral, no existen complementos que asocien la finalidad de utilizar cada una de las perspectivas con argumentos a la gestión institucional, es decir, quiénes son los responsables de llevar a cabo las funciones que permitan el funcionamiento eficaz y eficiente de la institución, no se ajustan al contexto real de la Organización.

De este modo, la factibilidad de la propuesta desde los aspectos de mercado, técnica y financiero, el estudio es viable, lo que incide de forma sustancial en el diseño de una planificación estratégica basada

en el cuadro de mando integral para optimizar la gestión pública estatal.

Finalmente, los resultados comprueban la viabilidad de presentar una planificación estratégica, basada en el cuadro de mando integral para optimizar la gestión de las instituciones públicas de las gobernaciones, promoviendo en la actualidad el interés en cuanto a la situación presentada en torno a los contenidos de la temática planteada.

## **RECOMENDACIONES**

En concordancia con los resultados y conclusiones en la investigación se recomienda la discusión y análisis de la presente propuesta, como un sistema de gestión y medición estratégica, que pueda orientar y controlar la gestión de la institución y de sus coordinaciones o áreas internas hacia el cumplimiento efectivo de su misión y visión institucional.

Igualmente se sugiere, considerar el hecho importante

de que la eficacia y eficiencia de la Gestión Administrativa y el cumplimiento de la misión, los objetivos institucionales, planes, programas, metas, es de la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización y por último, se aconseja adoptar la planificación estratégica propuesta y la misma siempre debe estar siendo analizada en términos de su impacto, para comprobar que lo establecido, tiene una real incidencia positiva en el desempeño de la organización.

## REFERENCIAS

- Arguin, G. (1988). **La Planeación Estratégica**. Universidad Quebec. Edition Presses de Université.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación**. Guía para su Elaboración. Caracas: Episteme.
- Ary, D., Jacobs, L., y Razaviech, A. (2005). **Introducción a la Investigación**. México: Trillas
- Cárdenas, T. (2010) **Planificación Estratégica. Visión-Misión Organizacional**. Caracas: Panapo.
- Fernández, N. (2010). **Instrumento de Evaluación en la Investigación Educativa**. México: Trillas.
- Goodsteins, L. (2010). **Planificación Estratégica**. México: Trillas.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, I. y Toro, T. (2010). **Paradigmas y Métodos de Investigación en la Postmodernidad**. Caracas: Consultores y Asociados.
- Kaplan, R. (2010). **Análisis del Cuadro de Mando Integral para las Empresas**. España: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score Card) (2a ed.)**. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez, R. (2013). **Control de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral para Empresas Administradoras de Centros Comerciales**. Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela.
- Méndez, C. (2008). **Técnicas y Procedimientos de Investigación**. México: Trillas.
- Murga, J., Pérez, J. (2015) **Diseño de un Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico Aplicado en la Planificación Estratégica de la Alcaldía Municipal de Atiquizaya**. Universidad de el Salvador.
- Muñiz, L., Monfort, E. (2005). **Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral**. Barcelona: Ediciones Gestión 2.000.

Pulido, A. (2010). **Métodos de Investigación**. Colombia: Mesa Redonda.

Ruiz, C. (2008). **Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación**. Barquisimeto, Venezuela: Ediciones CIDEG, C.A.

Sallenave, J. (2008). **Gerencia y Planificación Estratégica**. Bogotá: Editorial Norma.

Tamayo, M. (2010). **El Proceso de la Investigación Científica**. México: Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). **Manual de Elaboración de Trabajos de Grado, Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas. FEDEUPEL.