

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ESPECIALIZACION EN PLANIFICACION DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA
FUNDACIÓN REGIONAL EL NIÑO SIMÓN ARAGUA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**

Jiménez Velásquez, Adriana Del Carmen, CI. 20.055.109

Asesorado por:

Justiniano Jiménez, Susana Inés

González, Virgilio Luis

Caracas, febrero de 2025

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA
FUNDACIÓN REGIONAL EL NIÑO SIMÓN ARAGUA

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación

Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:

Jiménez Velásquez, Adriana Del Carmen, Cl. 20.055.109

Asesorado por:

Justiniano Jiménez, Susana Inés

González, Virgilio Luis

Caracas, febrero de 2025

AUTORIZACIÓN

Yo, Adriana Del Carmen Jiménez Velásquez, mayor de edad, domiciliado(a) en Caracas-Venezuela, portador(a) de la cédula de identidad número V-20.055.109, autor(a) del trabajo especial de grado titulado Diseño de una herramienta de seguimiento y control para la Fundación Regional El Niño Simón Aragua, presentado ante la Universidad Monteávila para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, otorgo mi autorización a la Universidad para comunicar públicamente mi obra en su Repositorio Institucional.

Esta autorización es válida para que el trabajo especial de grado sea usado, divulgado y prestado, en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, intranet y en general por cualquier formato conocido o por conocer, donde se garantizará:

- El reconocimiento de mi autoría sobre la obra.
- La conservación de la obra entregada a través del Repositorio Institucional.
- La reproducción y/o transformación a cualquier formato, que permita su legibilidad en las diferentes herramientas ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación.
- La visibilidad en internet a través de motores de búsqueda, directorios y demás medios de difusión del conocimiento interoperables con el Repositorio Institucional.

Caracas, 04 de febrero de 2025



ACTA DE APROBACION DEL TEG



Comité de Estudios de Postgrado Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Diseño de una herramienta de seguimiento y control para la Fundación Regional El Niño Simón Aragua"**, presentado por la ciudadana: **Adriana Del Carmen Jiménez Velásquez**, cédula de identidad N° **20.055.109**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **03 de febrero de 2025**, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron, en vista del rigor y suficiencia de la presentación, la excelencia en el abordaje de la temática y el aporte que a la práctica de nuestra área realiza, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 03 de febrero de 2025.

Prof. Virgilio González
C.I.: 3.658.556

Prof. Susana Inés Justiniano Jiménez
C.I.: 15.076.702





Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila

Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como **Presidenta de la Fundación Regional El Niño Simón Aragua**, autorizamos al estudiante de la Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, **Adriana Del Carmen Jiménez Velásquez** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **Diseño de una herramienta de seguimiento y control para la Fundación Regional El Niño Simón Aragua**.

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

Firma,
Nakary Motta Carpio

Presidenta de la Fundación Regional del Niño Simón Aragua
número telefónico 0426-9506162



DEDICATORIA

A mi familia, quienes siempre han sido mi inspiración y motivación para ser mejor, especialmente a mis padres que me han apoyado siempre en mis decisiones.

A mi esposo, con quien he construido un proyecto de vida y nos motivamos a ser mejores cada día en lo personal y lo profesional.

A mis sobrinos: Caleb, Manu, Abby y Ema, para enseñarles con el ejemplo que la constancia, la preparación y el deseo de superación son siempre la combinación ideal para cumplir sus metas y alcanzar el éxito.

AGRADECIMIENTOS

A Dios que es quien me regala la bendición y oportunidad de vivir estas experiencias de crecimiento académico y personal.

A mis compañeros de clases, con quiénes se ha formado una linda amistad, y que con cada discusión en el aula y en los jardines de la UMA, me ayudaron a crecer en lo personal y profesional.

A Nakary, por su confianza para abrirme las puertas de la Fundación y permitir que juntas sentáramos las bases para un mejor desempeño organizacional y pudiéramos cumplir el sueño de trabajar juntas.

A la profesora Susana, por su compromiso con las asesorías que realizaba y siempre estar atenta a nuestro avance.

Al profesor Virgilio, por su orientación para lograr de este trabajo un producto académico del que me siento orgullosa.

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA
FUNDACIÓN REGIONAL EL NIÑO SIMON ARAGUA**

Autor: Jiménez Velásquez, Adriana Del Carmen

Asesores: Justiniano Jiménez, Susana Inés

González, Virgilio Luis

Año: 2025

RESUMEN

Este Trabajo Especial de Grado estuvo orientado en diseñar una herramienta de seguimiento y control para la Fundación Regional El Niño Simón Aragua, una institución del sector público que se orienta en brindar atención integral a niños y jóvenes en el estado Aragua, y que en el contexto de una crisis económica y la ausencia de mecanismos de evaluación que permitan optimizar recursos y medir el impacto de sus actividades, requiere implementar herramientas que permitan cumplir con su misión. El objetivo general de este trabajo fue desarrollar un sistema de control de gestión que facilite la planificación estratégica y el seguimiento de programas. Se utilizan como bases teóricas el Cuadro de Mando Integral (CMI) y la planificación estratégica, adaptadas al sector público. Un proyecto factible es el tipo de investigación en el que se enmarcó este trabajo, y mediante un enfoque no experimental, transeccional y de campo, aplicando encuestas y entrevistas, se recopilaban datos sobre la situación actual y necesidades de la Fundación. A partir de esos resultados, se realizó un análisis de la información para construir un mapa estratégico y un CMI. Los resultados indican que las principales debilidades están en el ámbito financiero y limitaciones de personal, pero con una fortaleza clave que es el compromiso institucional. La principal conclusión es que la implementación de un CMI permitirá a la fundación mejorar su gestión, optimizar recursos y aumentar el impacto social de sus actividades, alineándose con los objetivos de desarrollo sostenible y las necesidades de la comunidad.

Línea de Trabajo: Proyectos de control de gestión

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Planificación Estratégica, Sector Público, Atención a la Infancia.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN	viii
INDICE GENERAL	ix
INDICE DE FIGURAS Y GRAFICOS	xi
INDICE DE TABLAS	Xii
LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	3
Identificación de Necesidades y/o Problemas	3
Planteamiento del problema	5
Objetivos de la investigación	8
Justificación e Importancia	8
Alcance y Delimitación	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes de la Investigación	10
Bases teóricas	12
Bases legales	22
CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	28
Historia de la organización	28
Objeto social	29
Objetivo General	29
Objetivos específicos	29

Marco filosófico (misión, visión, valores)	32
Marco legal	33
Organigrama	36
CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO	37
Línea de Trabajo	37
Tipo de Investigación	37
Diseño de Investigación	38
Población y Muestra	38
Técnicas e instrumentos de recolección de información	39
Presentación y análisis de los resultados`	40
Metodologías y técnicas del proyecto	43
Cuadro de Variables por objetivos	44
CAPITULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA	45
Estudio de planeación estratégica	45
Mapa estratégico de la FRNSA	48
Descripción de Perspectivas	48
Indicadores, metas e iniciativas estratégicas	53
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	59
APENDICES Y ANEXOS	63

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRAFICOS

N°	Descripción	Pág.
1	Modelo de CM para el sector público de Barros y Rodriguez	19
2	Modelo Bastidas-Feliu	20
3	Modelo Niven	20
4	Modelo Kaplan	22
5	Organigrama de la Fundación Nacional El Niño Simón	36
6	Años de servicio en la Fundación	40
7	Edad de los gerentes	41
8	Nivel educativo de los gerentes	41
9	Periodicidad de revisión de las metas por gerencia	42
10	Mapa estratégico de la FRNSA	48

ÍNDICE DE TABLAS

N°	Descripción	Pág.
1	Objeto social de la FNSA y la FRNSA	29
2	Marco filosófico de la FNSA y la FRNSA	32
3	Fortalezas y debilidades de la institución según los gerentes de la FRNSA	42
4	Cuadro de variables	44
5	Matriz DOFA	46
6	Cruce de variables DOFA	47
7	Indicadores, metas e iniciativas estratégicas	53

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

Acrónimo/siglas	Significado
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CDN	Casa de los Niños
CMI	Cuadro de Mando Integral
DOFA	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
ENCOVI	Encuesta sobre Condiciones de Vida
ENL	Entidades No Lucrativas
FNNS	Fundación Nacional El Niño Simón
FRNSA	Fundación Regional El Niño Simón Aragua
NNyA	Niños, Niñas y Adolescentes
PAE	Programa de Alimentación Escolar
TEG	Trabajo Especial de Grado

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) tiene como objetivo desarrollar una propuesta de control de gestión para la Fundación Regional El Niño Simón Aragua, entendiendo la importancia que tienen este tipo de herramientas para mejorar la gestión de las organizaciones, en un entorno de recursos limitados y aumento de demandas sociales, para este tipo de fundación es prioridad hacer un uso óptimo de los recursos que se le asignan y generar el mayor impacto posible en su área de intervención.

Este trabajo se encuentra enmarcado en la línea de investigación de proyectos de control de gestión de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, haciendo uso de las herramientas teóricas adquiridas durante el proceso de formación y que puedan ser implementados tanto en instituciones privadas como en instituciones públicas reconociendo la expansión que ha tenido el área de gestión de proyectos en estas últimas.

Considerando este como un proyecto factible, el trabajo se encuentra estructurado en seis capítulos: el primero de ellos describe “El Problema”, en el que se identifican las principales necesidades y problemas detectados en la institución objeto de estudio y que han llevado a la formulación de esta propuesta, asimismo se describen los objetivos de la investigación, la justificación e importancia, y el alcance y delimitación del mismo.

El segundo capítulo corresponde al “Marco Teórico”, en el que además de hacer referencia a algunos antecedentes de la investigación que han servido como referencia para orientar metodológica y conceptualmente el trabajo, también se presenta el marco de referencia conceptual del Cuadro de Mando Integral en el sector público y organizaciones de la sociedad civil, por último, se encuentra un apartado de las bases legales que sustentan la actuación de la fundación.

El tercer capítulo describe el “Marco organizacional” de la Fundación, en el que a partir de lo disponible en su página web, decreto de creación y estatutos, se presenta la historia de la organización, sus valores, estructura, entre otros aspectos que servirán al lector.

El cuarto capítulo describe el “Marco metodológico”, en el que se explica a detalle el enfoque de investigación utilizado, y las distintas herramientas de las cuales se hará uso para poder alcanzar los objetivos de la investigación. En este capítulo también se presenta el cuadro de variables, como instrumento que permite sintetizar el abordaje de los objetivos de la investigación.

El quinto capítulo muestra el desarrollo de la propuesta, en el que se presenta la ejecución del proyecto detallando la revisión del marco estratégico de la organización a partir de los resultados obtenidos con los instrumentos de investigación, luego la definición del cuadro de mando integral de la organización y los lineamientos para su implementación.

El sexto y último capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones, a partir de las cuales se detallan las limitaciones que ha tenido la implementación de esta herramienta en la fundación, así como las recomendaciones que se hacen a instituciones del sector público y organizaciones de la sociedad civil para una implementación efectiva de estas herramientas, destacando la importancia que tienen para una mejora en la gestión organizacional.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Identificación de Necesidades y/o Problemas

Venezuela viene atravesando desde hace varios años una crisis económica que ha impactado en las distintas esferas de la vida de la población (Vera, 2018), en particular, en cuanto al tema educativo y de salud que son los pilares sobre los cuales se desarrolla esta investigación, resultan alarmantes las cifras que algunas organizaciones y estudios reflejan al respecto, es así como se encuentran estudios como la Encuesta sobre Condiciones de Vida-ENCOVI (IIES-UCAB, 2023) la cual señala entre los aspectos destacados en estas áreas:

- El volumen de población escolarizada se recuperó al nivel pre-pandemia, pero ese ritmo de crecimiento fue inferior al de la demanda potencial y el nivel de cobertura, aunque mejora, es inferior a la tasa de 2020.
- El 40% de la población tiene asistencia irregular, motivado entre otros factores: enfermedad, falta de comida en hogar y/o escuela, fallas en los servicios públicos.
- El nivel de cobertura del Programa de Alimentación Escolar (PAE), responsabilidad del Estado, cayó cinco puntos en un año y pasó de 67% a 62%. Además, se redujo de 45% a 25% el porcentaje de población escolarizada en situación de pobreza extrema que accedió al PAE diariamente.
- Casi la mitad de la población de 3 a 5 años permanece excluida de los beneficios de la educación inicial. Esa exclusión se concentra entre los más pobres porque la oferta pública es limitada y la privada es costosa.

La atención a los niños con edades comprendidas entre 0 y 11 años, que agrupan las categorías denominadas “primera infancia” e “infancia” son el foco de muchos programas sociales que se vienen ejecutando por organizaciones de la sociedad civil, por comunidades organizadas y en algunos casos, el Estado ha creado instituciones que deben estar abocadas

hacia esta situación, considerando que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece que “la salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida” (Art.83) y “la educación es un derecho humano y un deber social fundamental” (Art. 102).

Con base en ese mandato constitucional, dentro de la estructura del Poder Ejecutivo Nacional, se encuentra la Fundación Nacional El Niño Simón¹, la cual adquirió ese nombre en 2008, pero existe desde el año 1966, con el objetivo de brindar atención integral a los niños y jóvenes procurando su educación a través de actividades formativas y recreativas, donde se les proporciona además la alimentación que ellos necesitan. Esta fundación tiene presencia en 10 estados del país, entre ellos, el estado Aragua, a través de la Fundación Regional El Niño Simón Aragua (FRNSA).

La fundación cuenta con tres programas: casa de los niños, salud y recreación; cada uno asignado a una gerencia dentro de la fundación, la cual presenta un conjunto de particularidades por ser una fundación del Estado que incide en su desempeño, entre ellas: la fundación regional no tiene un plan estratégico, se orienta por lo que se define en la fundación nacional, la cual además está limitada a los formatos de planificación estratégica que están establecidos para los órganos y entes de la Administración Pública según el ordenamiento jurídico venezolano, esto representa una limitante para la fundación, ya que la modificación de sus objetivos estratégicos viene condicionada por un conjunto de procedimientos administrativos que difícilmente se ajustan a los principios gerenciales que debería tener. Otro elemento crítico es la duplicidad en la relación de mando que tiene, ya que a nivel estratégico como se ha señalado depende de la fundación nacional, pero a nivel presupuestario, sus recursos provienen de la Gobernación del estado Aragua, lo que le obliga de alguna manera, a canalizar sus esfuerzos hacia las áreas prioritarias que defina la gobernación, ya que es quién financia estas actividades.

¹ <http://fnns.gob.ve/>

En este orden de ideas, la FRNSA se ha planteado la necesidad de fortalecer la organización para poder cumplir con su plan de expansión que es parte de las prioridades que han mostrado en la gestión 2020-2024, sin embargo, dado que no se están realizando las evaluaciones respectivas para el seguimiento de los programas y el impacto generado con las actividades ejecutadas, carecen de los insumos para hacer planteamientos de recursos adicionales y nuevos proyectos a sus instancias de adscripción.

Planteamiento del Problema

La atención integral a los niños y jóvenes es prioridad, así se encuentra establecido en los primeros cuatro Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030²: Fin de la Pobreza, Hambre Cero, Salud y Bienestar, Educación de Calidad. Objetivos que además siempre han estado presentes como parte de la agenda social global, pero que en América Latina adquieren mayor relevancia, porque esta región se ha caracterizado por presentar grandes desigualdades sociales (De la Mata y Berniell, 2022), dificultades para la consolidación de los sistemas educativos y sanitarios, y por supuesto, una debilidad institucional que lleva a que difícilmente se dé la continuidad de políticas sociales de atención integral.

En el caso de Venezuela, esta realidad es aún más compleja, especialmente desde los últimos años, porque la situación del país, bien sea que la describan como una “guerra económica” o como “crisis económica”, el hecho es que Venezuela ha vivido años de hiperinflación, escasez, crisis migratoria y deserción escolar, que han generado un panorama bastante complicado para las generaciones futuras quienes ven con dificultad un país que le brinde oportunidades. Señala la ENCOVI de 2022 (IIES-UCAB, 2023) que “no hay una fuerte iniciativa a favor de la retención y reinserción escolar que integre medidas de reforzamiento

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

pedagógico, alimentación, transporte, con la meta de incorporar a ese millón y medio de NNyA desescolarizados”.

Sin embargo, en el último año se han registrado algunas mejoras desde el punto de vista económico, específicamente en términos de la recuperación de la producción petrolera y al auge de consumo (Morales, 2023), y eso ha llevado a que puedan reactivarse algunos programas sociales y actividades de atención integral por parte de los organismos públicos, quienes vieron reducidos sus presupuestos considerablemente en los últimos años dadas las restricciones económicas del país, pero en donde el gasto social siempre ha sido prioridad para el gobierno nacional (Osorio y Puente, 2017).

La FRNSA ha logrado desde el 2022³ ir activando muchos de sus servicios, después de años de una paralización forzada por restricciones presupuestarias, pero que considerando que ha sido este un tema establecido como prioritario en la agenda regional y nacional, se han otorgado los recursos y se han establecido alianzas para impulsar sus actividades. Así, para enero de 2024, se encontraban 7 casas de los niños activas en todo el estado Aragua⁴, con la intención de llegar a 13 casas a final del año.

Estas casas son un complemento a la escuela que se desarrolla en horario de 12 a 5, y en donde se dan actividades complementarias y apoyo nutricional. En el programa de salud, se ofrece atención en distintas especialidades médicas: odontología, pediatría, psicología, psicopedagogía, fisioterapia y fonoaudiología. En el programa de recreación, se ofrece atención a través de actividades deportivas, musicales, entre otras.

Considerando este escenario de expansión con recursos limitados, es necesario establecer acciones desde el ámbito gerencial que permitan optimizar los recursos disponibles y además orientar esfuerzos hacia las prioridades que a nivel estratégico se plantea la organización, sin

³ <https://www.vtv.gob.ve/fundacion-nino-simon-aragua-reabre-puertas/>

⁴ Dos en el municipio Santiago Mariño, dos en el Municipio Ribas, una en el Municipio Zamora, dos en el Municipio Girardot.

embargo, ¿cómo se pueden plantear prioridades estratégicas cuando no se ha definido un plan estratégico para este periodo? Esa es una de las áreas que se busca atender a través del presente trabajo especial de grado, ya que existe una necesidad clara de definir las áreas prioritarias de la fundación, y de establecer mecanismos de evaluación y control de gestión que permitan determinar el impacto que su actividad ha generado en las distintas comunidades del estado Aragua donde hace vida.

Tal cual como señala la ENCOVI (2022): “sin una acción decidida del Estado, seguirán acumulándose las desventajas en la adquisición de competencias para el desarrollo de los aprendizajes”, es por ello, que si bien pueden existir algunas restricciones jurídicas y administrativas para llevar a cabo ajustes en la planificación estratégica de la fundación, nada limita hacer el ejercicio y probar metodologías que le permitan a quienes están al frente de la misma, tomar las mejores decisiones para beneficiar a la mayor cantidad de niños y jóvenes del estado Aragua, que requieren atención integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), ha sido una herramienta que ha tenido gran éxito en el ámbito privado, pero que poco ha sido usada en el sector público, sin embargo, en el denominado tercer sector, si hay múltiples ejercicios de aplicación de este instrumento, y en el cual se han hecho ajustes a las perspectivas, considerando que el fin último de una organización del tercer sector o una organización publica no es la rentabilidad financiera, sino los beneficiarios. Aramburu (2020) señala:

Son numerosas las empresas que han aplicado a su gestión herramientas como el cuadro de mando integral, obteniendo buenos resultados. Resulta sorprendente que, con tal efectividad y dando tanta importancia a las áreas de actuación no financieras, no haya sucedido lo mismo en el tercer sector. (P.8)

Definir una planeación estratégica es vital para la salud organizacional de la fundación; sin planes, no hay una organización de recursos humanos y financieros. Se hace necesaria la formulación e implementación de una planeación estratégica, que soporte y respalde la ejecución de un conjunto de actividades debidamente presupuestadas con anterioridad a corto, mediano y

largo plazo; planteadas a partir de una serie de objetivos específicos alineados con una visión y misión previamente estructurada, es por ello, que se plantea como interrogante de esta investigación si:

¿Es posible usar un CMI como un sistema de control de gestión para la FRNSA?

Objetivos del Proyecto

Objetivo General.

Diseñar un sistema de control de gestión para la Fundación Regional del Niño Simón Aragua.

Objetivos Específicos.

- a) Revisar la planeación estratégica de la Fundación Regional del Niño Simón Aragua.
- b) Construir el mapa estratégico de la Fundación Regional del Niño Simón Aragua.
- c) Elaborar un Cuadro de Mando Integral como modelo de control de gestión para la Fundación Regional del Niño Simón Aragua

Justificación e Importancia

Es de vital importancia para mejorar la gestión de cualquier organización el diseñar sistemas que permitan hacer un seguimiento de la gestión y determinar tanto las prioridades de la organización alineadas con su estrategia, como evaluar continuamente su desempeño para detectar posibilidades de mejora y crecimiento organizacional. Este trabajo de investigación se justifica en la necesidad de aportar a la institución una herramienta que permita medir el impacto de sus actividades y poder difundir sus logros, orientando los esfuerzos a optimizar recursos y desarrollo de las áreas y gerencias.

A través de la implantación de un sistema de control de gestión, se propiciará una dirección por responsabilidades que genere en el personal de la fundación la conciencia y compromiso de asumir las obligaciones individuales y colectivas relacionadas con su área de

trabajo. Todo esto se traducirá en un conjunto de acciones de calidad y con resultados óptimos, todos orientados a alcanzar los objetivos estratégicos de la fundación.

Por último, este trabajo también permitirá contribuir con la investigación y documentación de experiencias en el sector público venezolano, lo que permitirá servir de referencia para implementación de buenas prácticas.

Alcance y Delimitación

El alcance de este proyecto es la gestión de la Fundación Regional del Niño Simón Aragua durante el año 2024, involucrando toda la estructura organizativa de la Fundación.

El plan generado servirá de guía para el trabajo de la fundación, pero no será de implementación directa dadas las restricciones político-administrativas que tiene la fundación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En primer lugar, se presenta el trabajo para optar al grado de Magíster en Control de Gestión en la Universidad de Chile de Torres (2021), titulado “Diseño de un sistema de control de gestión para la Fundación Complementa”, un proyecto que tenía como objetivo abarcar las primeras tres etapas del sistema de gestión de los autores Kaplan y Norton (2008) y servir de precedente para las organizaciones sin fines de lucro que están en búsqueda de mejorar su gestión. En la etapa uno (desarrollar la estrategia), se redefinieron los lineamientos estratégicos de la fundación cuya razón de ser busca el desarrollo integral de las personas con síndrome de Down y sus aspiraciones futuras apuntan a ser un referente nacional en programas educativos de calidad. A su vez se condensaron los aspectos del entorno externo e interno en el análisis FODA que dieron origen a la formulación de la estrategia de diferenciación en la calidad de los programas educativos. Después se definió la propuesta de valor. En la etapa dos (planificar la estrategia) se realizó el modelo de negocio (CANVAS) y se identificaron los objetivos estratégicos en base a la estrategia planteada a través de un mapa estratégico y su correspondiente cuadro de mando integral para hacerle seguimiento a los objetivos propuestos en el mapa. Finalmente, en la etapa tres (alinear la organización con la estrategia), se realizó el desdoblamiento estratégico para la Dirección Académica, la de Comunicación y la Coordinación de Atención Temprana y Escolar, a través de un cuadro de mando y dos tableros operativos.

En el mismo orden de ideas, a nivel internacional, se encuentra desarrollada en la Universidad de Cádiz (España), el trabajo de grado de Ben Abdelah (2014) para poder optar al título de Master en Dirección de Empresas, titulado “El Cuadro de Mando Integral en las Entidades No Lucrativas (ENL)”, en el cual desarrolló un Cuadro de Mando Integral para Fundación ANAED (Asociación Nacional de Ayuda a los Enfermos de Depresión), una ENL que se dedica a ayudar a los enfermos de depresión. Esta herramienta permitiría controlar

eficientemente el buen funcionamiento de las estrategias establecidas previamente, y la adopción de medidas para corregir el *gap* entre dicha estrategia y los resultados obtenidos. El mapa estratégico es clave para establecer la relación de todos los indicadores con la misión de la fundación puesto que, sin él, se estaría hablando únicamente de un cuadro de mando, en el que los indicadores han sido establecidos por los directivos para controlar al personal y para conseguir los mayores beneficios. Para ANAED todos los objetivos estratégicos definidos deben ir encaminados hacia su razón de ser, que no es otra que la de ayudar a los enfermos que acuden para recuperarse y reinsertarse en la sociedad.

Finalmente, González (2020) realizó el trabajo titulado “Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones – CANTV, Caracas – Venezuela” para optar al título de especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos en la Universidad Monteavila (Venezuela), este trabajo tuvo como objetivo la formulación de un modelo de cuadro de Mando Integral para la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones (GGOT) CANTV, basándose en los modelos de Kaplan y Norton (2002) y la metodología por fases de investigación de Balance Scorecard. Al ejecutar las actividades en concordancia con los objetivos específicos de la investigación se demostró la situación tanto interna como externa que afecta la gestión de la GGOT, se logró desarrollar el Mapa Estratégico y se determinó los indicadores financieros y no financieros para finalmente y siempre enmarcado en las mejores prácticas de la Gestión estratégica, presentar el Modelo del Cuadro de Mando Integral.

Bases teóricas

Planificación Estratégica

Para poder abordar el enfoque del cuadro de mando integral, es necesario desarrollar previamente el marco conceptual sobre el cual se sustenta esta herramienta, es decir, la planificación estratégica, que en palabras de Méndez (2021) es “la capacidad para obtener y usar adecuadamente la información para definir la naturaleza de un actor, sus objetivos y recursos, su circunstancia particular dentro de un cierto contexto y, especificar una estrategia de acción para alcanzar dichos objetivos” (p.60), diferenciándose de la planificación tradicional, ya que “hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante; busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales” (Sánchez, 2021:63).

Thompson et al.(2012) identifican los siguientes elementos que considera claves en el proceso de planificación estratégica de cualquier organización:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa. (P.21)

Todos estos elementos dan cuenta de la necesidad de ver el proceso de planificación estratégica, como un proceso permanente de reflexión y cambio, dirigido a fortalecer la institución en el presente y delinear su actuar futuro, con el objetivo de que pueda responder de forma adecuada a las condiciones tan rápidamente cambiantes (Vernis, 2004).

Todo este proceso de discusión sobre el tema de planificación estratégica tiene sus raíces en el ámbito militar y luego migró hacia el sector empresarial, consolidándose como una práctica institucionalizada de este sector, sin embargo, desde hace varias décadas, especialmente con el proceso de reforma implementado a mediados del siglo pasado, con corrientes como las del *New Public Management*, algunas prácticas del sector privado empezaron a ser consideradas de utilidad para el sector público, y así, se empezó a hablar de la importancia que tiene su incorporación en el gobierno, ya que, como señalan Ramos et. Al. (2022):

La planificación estratégica constituye un instrumento esencial para cada entidad del sector público, en razón de que la planificación le proporciona un sentido de dirección para sus acciones; permite visualizar el futuro deseado; hace posible la mediación del presente con el futuro; considera la importancia de la concertación y la coordinación entre los actores del desarrollo; establece políticas públicas como marco de orientación gubernamental; prioriza planes, programas y proyectos públicos; y define la asignación de los recursos públicos, con el propósito de alcanzar resultados a favor de la población. Asimismo, la planificación del sector público está orientada a promover el desarrollo sostenible de los territorios que se encuentran afectados por diferentes escenarios de riesgos. (p.459)

Sin embargo, es necesario destacar que esta planificación presenta un conjunto de particularidades cuando se aborda desde el sector público. Un aspecto central a considerar dentro de la planificación estratégica del sector público, es que hay recursos escasos e infinitas demandas, por lo que, en palabras de Calle et. Al. (2018), este proceso de planificación estratégica implica:

Tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios asignados por el Estado. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos están predefinidos o condicionados por los límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permite identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y que consecuencias generará en términos de la entrega de los bienes y servicios y el impacto en lo social.

Zambrano, A. (2006) comenta que la planificación en la administración pública se convierte en estratégica cuando:

- a) Representa un proceso que precede y preside la acción del gobernador.
- b) Planifica diferentes actores, quienes se comportan como aliados, oponentes o indiferentes.
- c) Considera las dimensiones políticas.
- d) Analiza la existencia de recursos escasos.
- e) Apalanca el gobierno con productos, resultados e impacto. (p. 64)

Planificación Estratégica en el sector público venezolano

Rodríguez (2012) señala que la planificación pública es entendida como una “alta política de Estado, dirigida de manera directa por el Ministerio de Planificación y Desarrollo (actualmente Ministerio del Poder Popular de Planificación) y de igual manera está establecida esa importancia en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela”, instrumentándose a través de los Planes de Desarrollo Institucional que se encuentran regulados en la Ley Orgánica de Planificación de la República Bolivariana de Venezuela (2001) en su artículo 48: “El Plan Nacional de Desarrollo Institucional define los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos para el desarrollo y modernización de la Administración Pública.”

Calle et. Al. (2018) explican que la planificación estratégica tiene dos grandes niveles: nacional e institucional:

El primero se refiere al proyecto de nación, establecido en la constitución política, y el segundo; a las misiones encargadas a cada poder del Estado y a cada uno de sus organismos. Hay muchas decisiones que se toman dentro de una organización, pero lo que interesa es identificar cuáles tienen que ver con los medios y cuáles con la finalidad y la misión que explican la razón de ser de la institución. Por tanto, la planificación estratégica se hace para garantizar el cumplimiento de la finalidad y la misión, a través de una estrategia o carta de navegación de la que se derivan los objetivos generales y las políticas institucionales, que guían la planificación operativa. Esta tiene que ver con la eficaz administración de los recursos asignados para obtener objetivos específicos y resultados concretos.

En línea con esto, dentro de la agenda de discusión de los procesos de reforma del sector público, la planificación por objetivos ha sido el tema que ha adquirido preponderancia para la implementación de un enfoque estratégico dentro del sector público, Sánchez (2003) afirma que la gestión pública por objetivos requiere: el apoyo y respaldo total del nivel superior de gobierno

y de la Alta Dirección de las instituciones; un análisis crítico de las razones de interés público que determinan la existencia de la organización; evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que afectan o que pueden afectar a la organización y a cada una de sus unidades de gestión, estableciendo por ende, las acciones que se deberán realizar y las medidas a tomar para contrarrestar las eventuales externalidades negativas de los referidos factores.

El control de gestión

Un sistema de control de gestión estará formado, en palabras de Maldonado (2014) por: “un conjunto de elementos de la organización, que proporcionan información útil para los gerentes o administradores en la búsqueda de conseguir sus objetivos y realizar acciones correctivas si son necesarias”. El control de gestión remonta sus orígenes con la aparición del control de la burocracia, desde donde ha ido evolucionado y ajustándose a los cambios organizacionales (Ortiz, 2021), tomando en cuenta la elaboración y seguimiento de indicadores o métricas financieras y no financieras que permiten visualizar si se está ejecutando bien la estrategia.

Zambrano (2006) afirma que los componentes del control de la gestión pública, están relacionados con lo que se desea verificar realmente en la organización, y estos componentes son:

1. Decisor político. Es decir, el líder de la institución.
2. Operaciones... donde se encuentra asentado lo previsto, lo que se desea alcanzar.
3. Responsables técnicos. Referidos a las personas que conocen los procesos de la organización pública, sus productos terminales e intermedios, la relación recursos-productos-resultados.
4. Indicadores de gestión. Constituyen una medición cuantitativa o cualitativa de una gestión. Reflejan los resultados de la gestión. (ob. cit., p. 225)

Entre los distintos sistemas de control, se encuentra el modelo presentado por Kaplan y Norton (1992) que se diferencia del resto, porque busca tener una mirada más amplia de la

organización, no solo enfocándose en los resultados financieros como factores de éxito, sino que se agrega otras perspectivas como son la de aprendizaje e innovación, la de procesos internos y la del cliente.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI se ha planteado como un modelo de evaluación del desempeño y de gestión estratégica que proporciona a los gestores información relevante y necesaria para evaluar la implantación y desarrollo de la estrategia, facilitando el proceso de toma de decisiones en los distintos niveles organizativos (Kaplan y Norton, 1996). Rodríguez et. Al. (2017) señalan que dicho modelo refleja:

Los factores críticos del éxito de una organización en un conjunto de medidas financieras y no financieras estructuradas en cuatro perspectivas básicas: ¿Qué imagen tenemos frente a los clientes? ¿Qué necesidades se deben satisfacer? (perspectiva del cliente); ¿en qué procesos nos debemos superar y ser excelentes? (perspectiva interna); ¿cómo se debe aprender, innovar y crecer? (perspectiva de aprendizaje y crecimiento); y ¿qué objetivos financieros debemos alcanzar para maximizar el valor para los accionistas? (perspectiva financiera) (p.12)

Ben Abdelah (2014) citando a Norton y Kaplan (2000) describe cada una de las cuatro perspectivas que forman el modelo de Cuadro de Mando Integral de la siguiente manera:

- Perspectiva financiera: que incluye las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Responde a la pregunta de qué esperan los accionistas de su empresa, de las acciones de sus elementos decisores.
- Perspectiva del cliente: que muestra los indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. La satisfacción de éstos suele ser clave en esta perspectiva.
- Perspectiva de procesos internos: se reconoce como la que identifica a los procesos internos, nuevos o ya establecidos, en los que la empresa debe ser excelente para que la estrategia de la misma tenga éxito. Suele ir ligada a la satisfacción de los stakeholders comentados en las dos perspectivas anteriores.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se relaciona con la infraestructura (personas, sistemas y procedimientos) que la entidad debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo interconectados unos con otros para favorecer la correcta medida del desempeño de la organización. Busca lograr la excelencia en los procesos clave.

A lo largo de las últimas décadas, el CMI, afirman Bastida y Amat (2022), ha demostrado ser una herramienta de gran utilidad para las organizaciones que necesitan implementar su estrategia mejorando actividades relacionadas con temas como la participación de las personas en el diseño del sistema de indicadores, la fijación de objetivos, el control, la información y la motivación, entre otros. Cancino et. Al. (2016) haciendo una revisión sobre los estudios de diseño e implementación del CMI, señalan que:

“los estudios para economías desarrolladas muestran muchos casos de diseño e implementación de BSC en Organizaciones sin fines de lucro (...) Sin embargo, en América Latina se han documentado diferentes esfuerzos para implementar el BSC en ámbitos como la educación superior, el teatro, bibliotecas y hospitales” (p.33)

Toda esta implantación en organizaciones sin fines de lucro y organizaciones del sector público, ha llevado a que algunos autores se hayan atrevido a realizar algunas adaptaciones al modelo de CMI.

Adaptación del Cuadro de Mando Integral al sector público

Para lograr cada uno de los objetivos propuestos la administración pública ha de trabajar en ganar y agregar valor a la sociedad, categoría que se debe tener en cuenta cada vez más en la evaluación de su desempeño. En tal sentido, debe tenerse presente que todo valor que se agrega deberá ser reconocido y aceptado por los ciudadanos. Por tanto, la administración pública debe trabajar en funciones de procurar la satisfacción de los ciudadanos a través de la gestión y los servicios públicos y que estos conozcan y aprueben su actividad, dado que es para quien se trabaja.

La forma tradicional de manejar el cuadro de mando integral en el sector público ha sido la de cambiar el orden de las perspectivas dentro del cuadro, colocando en el escalón superior la perspectiva de clientes o stakeholders, dada la importancia que tienen los ciudadanos en la prestación de servicios públicos, y colocando la perspectiva financiera al final del cuadro, ya que esta tiene un carácter limitado dentro del sector público y que su razón de ser no es generar rentabilidad ni ganancias, sino hacer un uso efectivo de los recursos limitados que poseen las organizaciones del sector público.

Leyton y Gil (2017) presentan el modelo de Barros y Rodríguez (2004), en el que se considera una relación directa entre todas las perspectivas, siendo necesario el cumplimiento de todas para la generación del objetivo final, que es la misión que viene dada por el cumplimiento de generar un mejor bienestar común de la comunidad, estableciéndose 6 perspectivas que se describen a continuación:

- Perspectiva de gobernabilidad: Los proyectos, planes de mejoramiento y políticas públicas no necesariamente nacen del interés de los gobernantes, sino que pueden nacer de las necesidades de diversos grupos de interés. Es aquí donde radica una de las críticas o diferencias más significativas con el modelo de Kaplan y Norton (1997), ya que la influencia de los stakeholders, en muchos casos ejerce un rol fundamental y decisivo al momento de generar perspectivas para el sector público.
- Perspectiva del marco legal: las instituciones públicas, deben enmarcar todos los proyectos, planes, presupuestos o cualquier medida dentro del marco jurídico vigente. Lo que, en ocasiones a diferencia del sector privado, puede limitar su gestión y autonomía.
- Perspectiva de innovación, formación y organización: Se enmarca en el mejoramiento permanente de las habilidades y desempeño del personal de la institución pública, donde los procesos funcionaran correctamente si se dispone de personal competente y motivado para lograr los objetivos institucionales.

- Perspectiva de procesos internos: Esta perspectiva presenta un papel fundamental en el bienestar de la comunidad, ya que permite satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos mediante los procesos claves en los que deben ser sobresalientes.
- Perspectiva financiera: Implica que la institución pública debe asignar adecuadamente los recursos escasos a aquellas acciones estratégicas con mayor impacto en el bienestar común, es decir, la ausencia o mala utilización de dichos recursos tendrá directa relación con la calidad de los servicios y la percepción de los ciudadanos, que finalmente son los que financian la actividad estatal.
- Perspectiva de la comunidad: Se relaciona con la habilidad de la organización para otorgar bienes y servicios de calidad, donde destaca la efectividad con la que estos son entregados, es decir, aspectos como el buen trato se reflejan en la satisfacción del usuario.

Figura 1.- Modelo de CM para el sector público de Barros y Rodriguez (2004)

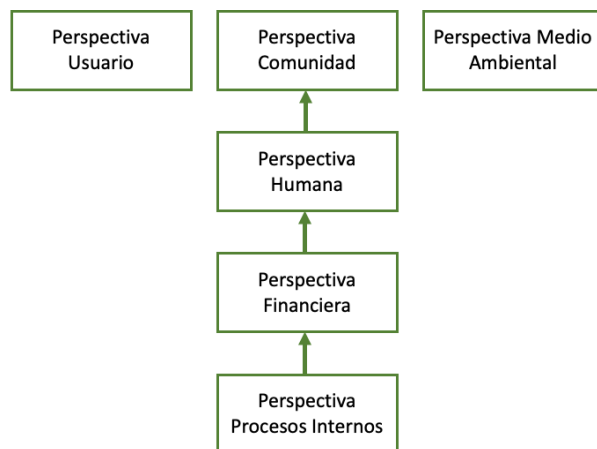


Fuente: Leyton y Gil (2017)

En este mismo orden de ideas, Camacho y Morales (s/f) se han dado la tarea de identificar algunos modelos que han introducido cambios estructurales en el modelo original:

- 1- Bastidas y Feliu proponen un nuevo modelo de CMI según se muestra en la figura No. 2. El modelo presentado aporta como principal innovación la división de la perspectiva del Cliente en tres aspectos: Usuario, Comunidad y Medioambiente.

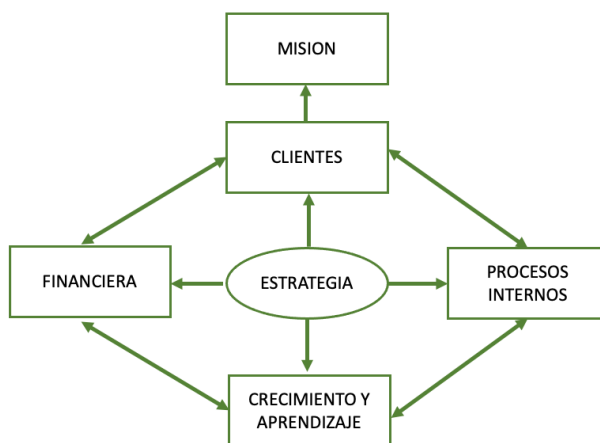
Figura 2.- Modelo Bastidas-Feliu (2004)



Fuente: Camacho y Morales, s/f

- 2- Niven presenta un modelo algo distinto del CMI original, conforme se puede observar en la figura No.3. En este caso, el elemento innovador reside en el posicionamiento de la Misión en la cúspide del CMI, manteniendo la Estrategia en el centro de todo el proceso.

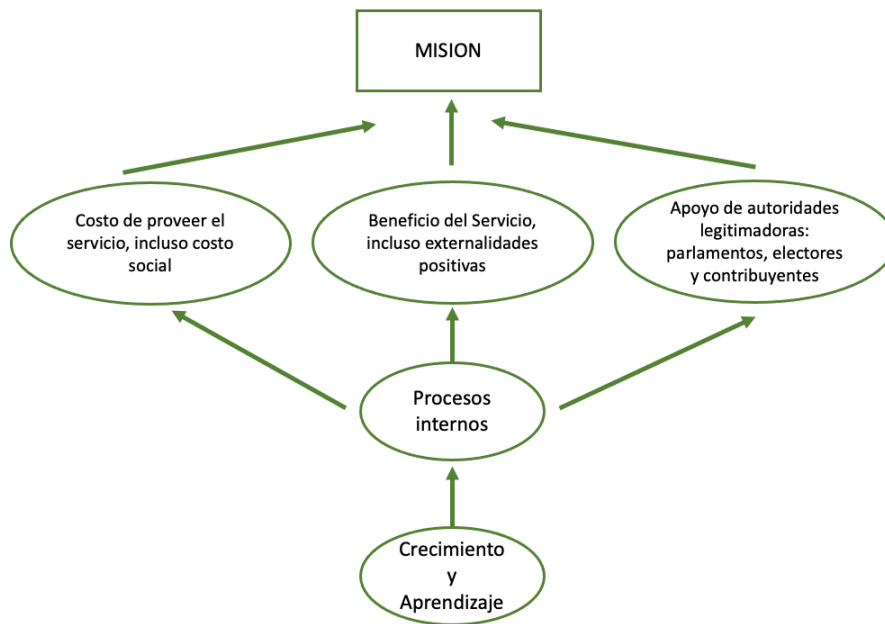
Figura 3.- Modelo Niven (2003)



Fuente: Camacho y Morales, s/f

- 3- Kaplan (1999) propuso adaptaciones al modelo original para tener en cuenta las particularidades del sector público. Su modelo puede ser representado por la figura No. 4. La lógica del modelo parte de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje como un paso necesario para la mejora continuada de los procesos internos, siguiendo la misma lógica del modelo original del CMI para las empresas privadas; sin embargo, como resultado del perfeccionamiento de los procesos, se desencadenan efectos en tres perspectivas. Las dimensiones financieras y de clientes del BSC pueden combinarse para proporcionar un marco en el que una agencia gubernamental tiene tres temas de alto nivel:
- a. Costo de proveer el servicio: Esta perspectiva enfatiza la importancia de la eficiencia operativa. El costo medido debe incluir tanto los gastos de la agencia como el costo social que impone a los ciudadanos y otras organizaciones a través de sus operaciones. La agencia debe intentar minimizar los costos directos y sociales necesarios para entregar los beneficios de su misión.
 - b. Beneficios del servicio: este tema identifica cómo la agencia beneficia a los ciudadanos. Normalmente es difícil cuantificar los beneficios financieros derivados de una mejor educación, una menor contaminación, una mejor salud, menos congestión y barrios más seguros. Pero el BSC todavía permite a las organizaciones identificar los resultados de sus actividades y medirlos.
 - c. Legitimización del apoyo: Un “cliente” importante para cualquier agencia gubernamental será su “donante”, la organización que proporciona los fondos para la agencia. Para garantizar la financiación continua de sus actividades, la agencia debe esforzarse por cumplir los objetivos de su fuente de financiación: la legislatura y, en última instancia, los ciudadanos y los contribuyentes.

Figura 4.- Modelo Kaplan



Fuente: Camacho y Morales, s/f

Bases legales

A continuación, se presentan un conjunto de instrumentos jurídicos que regulan la obligación que tienen los Estados de garantizar el derecho a la salud y a la educación de los niños, dicha obligación ha sido tomada como referente por considerarse los pilares sobre los cuales se sustenta la actuación de la Fundación Regional Niño Simón Aragua.

Convención sobre los Derechos del Niño (1989)

Este documento establece los principales derechos asociados a la infancia, específicamente los vinculados a la salud y educación, estableciendo así el compromiso de los Estados que lo suscriben a velar por el respeto de los mismos, se incluye en el presente trabajo al estar la FRNSA orientada a la atención de niños y jóvenes, y a que al ser Venezuela firmante de la Convención está obligada al cumplimiento de lo allí descrito.

Artículo 24:

1. Los Estados Partes reconocen el derecho del niño al disfrute del más alto nivel posible de salud y a servicios para el tratamiento de las enfermedades y la rehabilitación de la salud. Los Estados Partes se esforzarán por asegurar que ningún niño sea privado de su derecho al disfrute de esos servicios sanitarios.
2. Los Estados Partes asegurarán la plena aplicación de este derecho y, en particular, adoptarán las medidas apropiadas para:
 - a) Reducir la mortalidad infantil y en la niñez;
 - b) Asegurar la prestación de la asistencia médica y la atención sanitaria que sean necesarias a todos los niños, haciendo hincapié en el desarrollo de la atención primaria de salud;
 - c) Combatir las enfermedades y la malnutrición en el marco de la atención primaria de la salud mediante, entre otras cosas, la aplicación de la tecnología disponible y el suministro de alimentos nutritivos adecuados y agua potable salubre, teniendo en cuenta los peligros y riesgos de contaminación del medio ambiente;
 - d) Asegurar atención sanitaria prenatal y postnatal apropiada a las madres;
 - e) Asegurar que todos los sectores de la sociedad, y en particular los padres y los niños, conozcan los principios básicos de la salud y la nutrición de los niños, las ventajas de la lactancia materna, la higiene y el saneamiento ambiental y las medidas de prevención de accidentes, tengan acceso a la educación pertinente y reciban apoyo en la aplicación de esos conocimientos;
 - f) Desarrollar la atención sanitaria preventiva, la orientación a los padres y la educación y servicios en materia de planificación de la familia.
3. Los Estados Partes adoptarán todas las medidas eficaces y apropiadas posibles para abolir las prácticas tradicionales que sean perjudiciales para la salud de los niños.
4. Los Estados Partes se comprometen a promover y alentar la cooperación internacional con miras a lograr progresivamente la plena realización del derecho reconocido en el presente

artículo. A este respecto, se tendrán plenamente en cuenta las necesidades de los países en desarrollo.

Artículo 28:

1. Los Estados Partes reconocen el derecho del niño a la educación y, a fin de que se pueda ejercer progresivamente y en condiciones de igualdad de oportunidades ese derecho, deberán en particular:
 - a) Implantar la enseñanza primaria obligatoria y gratuita para todos;
 - b) Fomentar el desarrollo, en sus distintas formas, de la enseñanza secundaria, incluida la enseñanza general y profesional, hacer que todos los niños dispongan de ella y tengan acceso a ella y adoptar medidas apropiadas tales como la implantación de la enseñanza gratuita y la concesión de asistencia financiera en caso de necesidad;
 - c) Hacer la enseñanza superior accesible a todos, sobre la base de la capacidad, por cuantos medios sean apropiados;
 - d) Hacer que todos los niños dispongan de información y orientación en cuestiones educacionales y profesionales y tengan acceso a ellas;
 - e) Adoptar medidas para fomentar la asistencia regular a las escuelas y reducir las tasas de deserción escolar.
2. Los Estados Partes adoptarán cuantas medidas sean adecuadas para velar por que la disciplina escolar se administre de modo compatible con la dignidad humana del niño y de conformidad con la presente Convención.
3. Los Estados Partes fomentarán y alentarán la cooperación internacional en cuestiones de educación, en particular a fin de contribuir a eliminar la ignorancia y el analfabetismo en todo el mundo y de facilitar el acceso a los conocimientos técnicos y a los métodos modernos de enseñanza. A este respecto, se tendrán especialmente en cuenta las necesidades de los países en desarrollo.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Siendo la Constitución el principal marco de referencia legal del país, se señalan en este apartado los artículos 83 y 102, vinculados al reconocimiento de la salud y la educación como derechos de los ciudadanos y la obligación del Estado a garantizarlo.

Artículo 83: La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

Artículo 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2000)

Esta ley reconoce el derecho a la salud y de la educación de los niños, y la labor de la Fundación se centra en velar por el cumplimiento de los mismos, inclusive la actuación de la FRNSA muchas veces se ejecuta de forma conjunta con jueces especializados en esta norma para cumplir con las obligaciones que dicha ley le establece a ambas instituciones.

Artículo 41. Derecho a la salud y a servicios de salud.

Todos los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a disfrutar del nivel más alto posible de salud física y mental. Asimismo, tienen derecho a servicios de salud, de carácter gratuito y de la más alta calidad, especialmente para la prevención, tratamiento y rehabilitación de las afecciones a su salud. En el caso de niños, niñas y adolescentes de comunidades y pueblos indígenas debe considerarse la medicina tradicional que contribuya a preservar su salud física y mental.

Parágrafo Primero. El Estado debe garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes, acceso universal e igualitario a planes, programas y servicios de prevención, promoción, protección, tratamiento y rehabilitación de la salud. Asimismo, debe asegurarles posibilidades de acceso a servicios médicos y odontológicos periódicos, gratuitos y de la más alta calidad.

Parágrafo Segundo. El Estado debe asegurar a los niños, niñas y adolescentes el suministro gratuito y oportuno de medicinas, prótesis y otros recursos necesarios para su tratamiento médico o rehabilitación.

Artículo 53. Derecho a la educación.

Todos los niños, niñas y adolescentes tienen el derecho a la educación gratuita y obligatoria, garantizándoles las oportunidades y las condiciones para que tal derecho se cumpla, cercano a su residencia, aun cuando estén cumpliendo medida socioeducativa en el Sistema Penal de Responsabilidad del Adolescente.

Parágrafo Primero. El Estado debe crear y sostener escuelas, planteles e institutos oficiales de educación, de carácter gratuito, que cuenten con los espacios físicos, instalaciones y recursos pedagógicos para brindar una educación integral de la más alta calidad. En consecuencia, debe garantizar un presupuesto suficiente para tal fin.

Parágrafo Segundo. La educación impartida en las escuelas, planteles e institutos oficiales será gratuita en todos los ciclos, niveles y modalidades, de conformidad con lo establecido en el ordenamiento jurídico.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

Historia de la organización⁵

Esta institución se encuentra adscrita al Ministerio del Poder Popular para el Despacho de la Presidencia y Seguimiento de la Gestión de Gobierno y al Viceministerio de la Suprema Felicidad Social del Pueblo, ejecuta planes y programas orientados a la atención y el bienestar integral de la población infantil y adolescente, de manera eficiente, oportuna y efectiva.

Fundada el 27 de septiembre de 1966 con el nombre de “Fundación Festival del Niño” y luego en 1975 cambió a “Fundación del Niño”. Posteriormente, en abril del año 2008, cambia de nombre a Fundación Nacional “El Niño Simón”.

En abril de 2008, con nuevos objetivos y estrategias, centrados en los niños de Venezuela y sus etapas de desarrollo humano, plasmados en sus nuevos estatutos sociales, articulados con La Ley Plan de la Patria, señala en su página web que trabajan desarrollando una visión humanista y socialista de la atención a los niños, niñas y adolescentes.

Entre los programas y servicios que ofrece la Fundación Nacional “El Niño Simón” destacan: *El Programa Casa de los Niños (CDN)*, son centros de atención ubicados en zonas de alta vulnerabilidad, Centros Preescolares y Maternales adscritos a la Fundación Nacional “El Niño Simón”, *Aulas Hospitalarias* para brindar atención pedagógica y recreativa a niños que deban permanecer temporalmente en hospitales para restituir su salud y, la *Escuela de Formación Musical* donde se facilita enseñanzas instrumentales, vocales y teóricas, para desarrollar talentos e intereses musicales que les prepararen aventajadamente para futuros estudios profesionales. Todos estos programas tienen como objetivo atender integralmente a los jovencitos procurando su educación a través de actividades formativas y recreativas, donde se les proporciona además la alimentación que ellos necesitan, según su edad, cultura y ubicación geográfica, garantizándoles los nutrientes necesarios para su sano crecimiento.

⁵ <http://fnns.gob.ve/>

Objeto social

Tabla 1- Objeto social de la FNNS y FRNSA

<i>Fundación Nacional</i>	<i>Fundación Regional</i>
Ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Despacho de la Presidencia y Seguimiento de la Gestión de Gobierno y al Viceministerio de la Suprema Felicidad Social del Pueblo, ejecuta planes y programas orientados a la atención y el bienestar integral de la población infantil y adolescente, de manera eficiente, oportuna y efectiva.	Ente adscrito a la Fundación Nacional “El Niño Simón” y al Gobierno Bolivariano de Aragua, que tiene como objetivo general garantizar el desarrollo integral de la población infantil y juvenil de la región, a través de despliegue de políticas y programas de índole, educativo, asistencial, cultural, recreativo, nutricional, preventivo, y de salud, garantizándoles así asistencia, protección y una mejor calidad de vida.

Fuente: Página web de la FNNS y Acta de constitución FRNSA

Objetivo General

- Atender de modo integral a las niñas, niños y jóvenes de nuestro país en todas sus etapas de desarrollo humano, a través de la implementación de planes y programas de asistencia integral, dirigidos al mejoramiento de su calidad de vida, actuando conjuntamente con los órganos y entes competentes.

Objetivos Específicos

- Ofrecer atención a las niñas, niños y jóvenes para contribuir a su desarrollo integral. Esta atención abarca desde la concepción y protección a la madre embarazada, la atención del niño en sus distintas etapas de desarrollo, comprendiendo los aspectos: Bio-psicosocial, cultural, familiar, pedagógico, educativo, ambiental, de salud integral, alimentario, económico, recreativo, turístico, deportivo, afectivo, espiritual y demás áreas relacionadas con su bienestar y felicidad; colocando a las niñas, niños y adolescentes como centro de su actuación, y como actores principales en la solución de sus problemas.
- Brindar a las niñas, niños y jóvenes oportunidades para que disfruten y ejerzan progresivamente todos los derechos contemplados en la Constitución de la República

Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica para la Protección de los Niños, Niñas y Adolescentes, la Convención sobre los Derechos del Niño y demás tratados Internacionales que haya suscrito y ratificado la República Bolivariana de Venezuela.

- Participar previa aprobación del Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia y Seguimiento de la Gestión de Gobierno, en la utilización de recursos provenientes de programas internacionales de asistencia a las niñas, niños y jóvenes que le sean ofrecidos al país, y cooperar en la participación de la República Bolivariana de Venezuela en programas internacionales de esa índole.
- Articular políticas tendentes al desarrollo de sus fines, con organismos que posean planes, proyectos y programas destinados a la población amparada por la Fundación Nacional "El Niño Simón".
- Brindar espacios para el deporte, la recreación, la cultura y el desarrollo de capacidades creativas, talentos y habilidades de las niñas, niños y jóvenes, a través de las Casas de los Niños, planteles educativos, entre otros espacios.
- Conformar grupos de trabajo a los fines de formular proyectos que den respuestas a la problemática existente en las comunidades.
- Promover la buena alimentación de las niñas, niños, la madre embarazada y en período de lactancia, a través de la ejecución de programas que contemplan la apertura y mantenimiento de comedores, unidades móviles de distribución de alimentos para las niñas, niños y jóvenes en situación de calle.
- Ejecutar campañas para promover la salud, educación, protección, valores, identidad, buena alimentación, autoestima, y otros aspectos que se consideren necesarios, a los fines de sensibilizar sobre la importancia de las niñas, niños y jóvenes para el país.
- Promover los beneficios de la lactancia materna para el desarrollo integral de las niñas y los niños.

- Fomentar una conciencia ambientalista en las niñas, niños y jóvenes, con el objeto de contribuir con el disfrute, la preservación y mantenimiento de los ecosistemas y paisajes nacionales.
- Formular y ejecutar programas de prevención y protección contra la violencia, el embarazo de niñas y jóvenes, el aborto y consumo de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y otras sustancias nocivas.
- Promover la formación de docentes, auxiliares e instructores pertenecientes a la Fundación.
- Adoptar las medidas necesarias a objeto de promover e incentivar la participación ciudadana, a través de los Consejos Comunales, Empresas de Propiedad Social, Cooperativas o cualquier otra forma asociativa en aras de contribuir a la inclusión, protección y desarrollo de las niñas, niños y jóvenes en cualquier situación.
- Articular con los entes rectores en materia de educación para la incorporación al sistema escolar de niñas, niños y jóvenes en situación de calle.
- Organizar de manera conjunta con el ente rector en materia de cultura y deporte para la promoción, recreación y esparcimiento de las niñas, niños y jóvenes.
- Establecer un sistema de atención dirigido a las niñas, niños y jóvenes en situación de calle.
- Establecer programas de formación y preparación integral dirigidos a los servidores públicos contratados por los proyectos que atenderán a las niñas, niños y adolescentes en situación de calle.
- Supervisar de manera corresponsable con las comunidades, la ejecución de los proyectos que se realizan de manera articulada con otras instituciones.
- Realizar cualquier otra actividad relacionada con el desarrollo de las niñas, niños y jóvenes.

Marco filosófico

Tabla 2- Marco filosófico de la FNNS y la FRNSA

	Fundación nacional	Fundación Regional
Misión	Realizar acciones, impulsar proyectos y supervisar constantemente la protección integral, bienestar y felicidad de niñas, niños y jóvenes en la República Bolivariana de Venezuela, en todos los aspectos necesarios para su adecuado crecimiento físico, mental y emocional, que abarca desde el momento de la concepción y protección a la madre embarazada hasta la atención del niño en sus distintas etapas de su desarrollo, según los lineamientos del Ministerio de Adscripción.	Impulsar, coordinar, organizar y ejecutar planes que vayan dirigidos a brindar atención y protección al niño, niña y adolescente, a través de los diferentes programas de carácter preventivo, asistencial, educativo, deportivo, recreativo, cultural y social, todo ello, para lograr en la plena felicidad.
Visión	Ser la institución que garantice la protección y el desarrollo integral de niñas, niños y jóvenes en la República Bolivariana de Venezuela, a través de actividades de libre desarrollo en las áreas de salud, educación, cultura y recreación.	Ser una institución de referencia en el territorio nacional con excelencia, eficacia y calidad en sus programas, para brindar así un bienestar integral, a los niños, niñas y adolescentes, creando de esta manera una generación de relevo con alto potencial y una filosofía de vida basada en el amor, el respeto y los valores éticos y morales que rigen una sociedad.

Fuente: Página web de la FNNSA

Valores

1. Honestidad: Ejecutar planes, proyectos y programas dentro de lo establecido en las leyes, políticas y normas, con dignidad e imparcialidad.
2. Eficiencia: Los recursos utilizados para el logro de los objetivos de la Fundación Nacional El Niño Simón se aplican de manera racional, con calidad y economía.
3. Ética: Trabajamos con altos principios de la moral, buenas costumbres y legalidad en nuestras actividades.

4. Transparencia: Recepción y manejo de información oportuna, veraz y accesible, por igual a todos los sectores sociales, sobre su gestión, actuaciones administrativas y manejo de los recursos asignados.
5. Lealtad: Sentir orgullo por el trabajo y la institución que se representa, manteniendo una actitud de defensa ante los intereses en común.
6. Rendición de Cuentas: Presentación oportuna de los resultados de gestión y del cumplimiento de sus funciones ante los poderes y órganos públicos competentes.
7. Celeridad: Respuesta oportuna y cumplimiento de los lapsos administrativos establecidos en la Ley.
8. Responsabilidad: Cumplir con los compromisos en las condiciones y oportunidad acordada.
9. Respeto: A todo el personal que trabaje o no en la Fundación Nacional El Niño Simón y a nuestros principales demandantes, los niños, niñas y jóvenes de nuestro país.
10. Participación: Promover la participación social en la gestión pública desde su planificación hasta la evaluación de sus resultados.
11. Trabajo en Equipo: Fomentar la conformación de equipos de trabajo bien cohesionados en los que cada integrante se sienta importante en el logro de los objetivos de la Fundación Nacional El Niño Simón.
12. Compromiso: Trabajar en equipo bajo los lineamientos y políticas establecidas en la Fundación Nacional El Niño Simón, identificándose con el objeto de la misma.

Marco legal

Sus estatutos se encuentran regulados en la *Gaceta Oficial N.º 38.902 (03 de abril de 2008)*, en el Decreto N.º 5.982 mediante el cual se autoriza el cambio de denominación de la Fundación del Niño a Fundación Nacional “El Niño Simón”

Artículo 1.- Se autoriza el cambio de denominación de la Fundación del Niño a FUNDACION NACIONAL “EL NIÑO SIMON”, la cual estará adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación, con domicilio en la ciudad de Caracas, pudiendo establecer oficinas o dependencias en cualquier otra ciudad del país, previa autorización del Ministerio del Poder Popular para la Educación, y se registrará por lo previsto en el presente Decreto.

Artículo 2.- La FUNDACION NACIONAL “EL NIÑO SIMON” tendrá por objeto atender de modo integral a los niños, niñas y jóvenes de nuestro país en todas sus etapas de desarrollo humano, a través de la implementación de planes y programas de asistencia integral, dirigidos al mejoramiento de su calidad de vida, actuando conjuntamente con los órganos y entes competentes.

Gaceta Oficial N.º 40.461 (25 de julio de 2014)

Acta de Constitución de la Fundación Misión Niño Simón

Clausula primera: La FUNDACION NACIONAL EL NIÑO SIMON, tiene personalidad jurídica y patrimonio propio; está adscrita al Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia y Seguimiento de la Gestión de Gobierno y ejecutara las políticas impartidas por este, a través del Despacho de la Viceministra o viceministro para la Suprema Felicidad Social del Pueblo.

Clausula Quinta: La FUNDACION NACIONAL “EL NIÑO SIMON” en el cumplimiento de su objeto ejercerá las siguientes funciones:

1- Ofrecer atención a las niñas, niños y jóvenes para contribuir a su desarrollo integral. Esta atención abarca desde la concepción y protección a la madre embarazada, la atención del niño en sus distintas etapas de desarrollo, comprendiendo los aspectos: bio-psicosocial, cultural, familiar, pedagógico, educativo, ambiental, de salud integral, alimentario, económico, recreativo, turístico, deportivo, afectivo, espiritual y demás áreas relacionadas con su

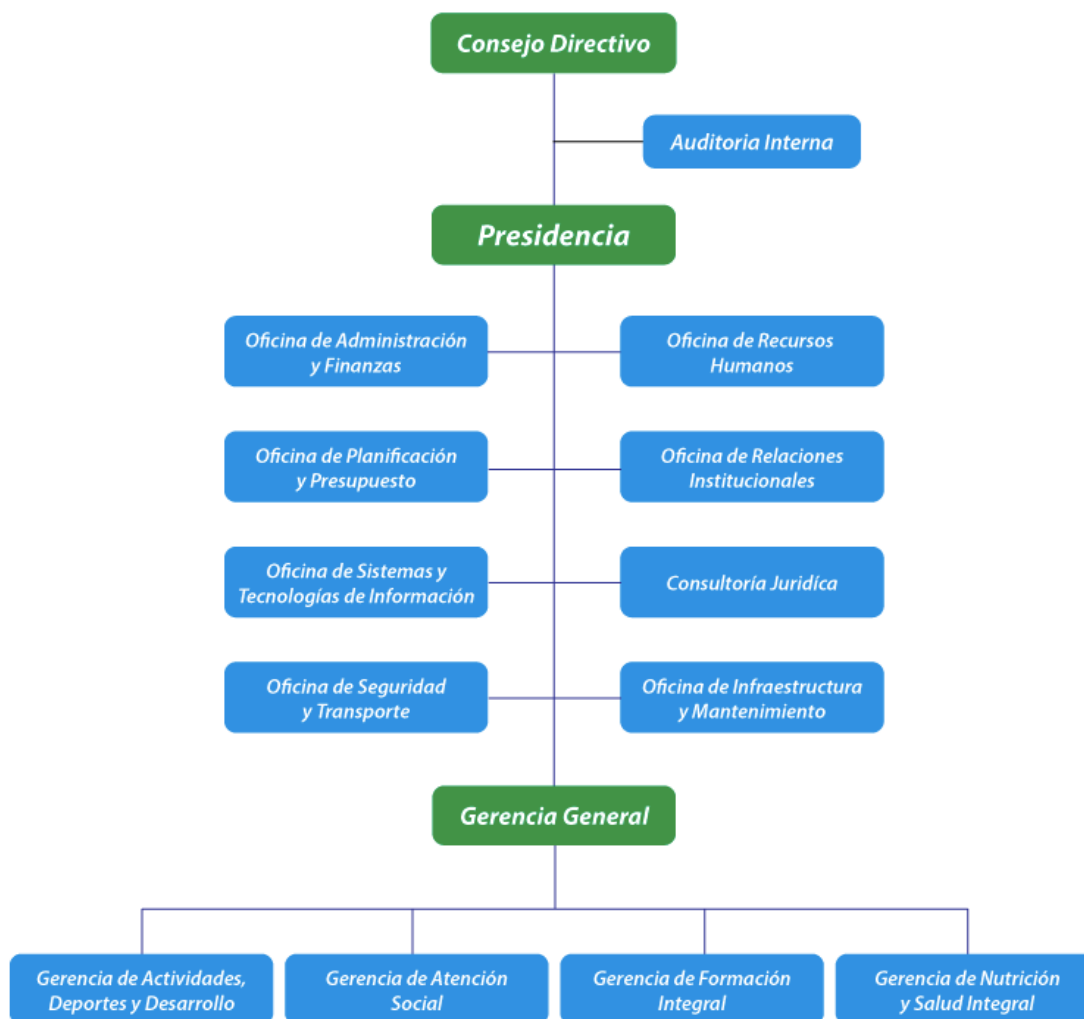
bienestar y felicidad, colocando a las niñas, niños y adolescentes como centro de su actuación, y como actores principales en la solución de sus problemas.

- 2- Brindar a las niñas, niños y jóvenes oportunidades para que disfruten y ejerzan progresivamente todos los derechos contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica para la Protección de los Niños, Niñas y Adolescentes, la Convención sobre los Derechos del Niño y demás tratados internacionales que haya suscrito y ratificado la República Bolivariana de Venezuela.

Clausula vigésima: Existirá una dependencia de la FUNDACION NACIONAL “EL NIÑO SIMON” en cada entidad territorial que determine la Presidenta o Presidente de la misma, previa autorización de la Ministra o Ministro del Poder Popular del Despacho de la Presidencia y Seguimiento de la Gestión de Gobierno, a través del Despacho de la viceministra o viceministro de la Suprema Felicidad Social del Pueblo, atendiendo a las necesidades de cada población.

Organigrama

Figura 5- Organigrama de la Fundación Nacional El Niño Simón



Fuente: Página oficial de la Fundación

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Línea de Trabajo

Al encontrarse este trabajo enmarcado en el uso del cuadro de mando integral en una fundación para el cumplimiento de sus objetivos, vinculando la parte administrativa y la de gestión de proyectos dentro de una institución, se considera que se ajusta dentro de la línea de control de gestión de la especialización, el cual de acuerdo a la Guía TEG de la UMA (2023): “Incluye técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa tanto en el desarrollo de proyectos como en su posterior operación. Incluye la fijación de parámetros objetivos, actualización de medición y seguimiento, de acuerdo con los objetivos y expectativas de los proyectos” (p.3).

Tipo de investigación

Dado que el objetivo principal de este trabajo de grado fue diseñar un sistema de control de gestión que pueda ser usado para la Fundación Regional El Niño Simón Aragua, se consideró que el tipo de investigación que se ajusta es la de Proyecto Factible, la cual puede ser definida según el Manual UPEL (2016), como una “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.21). Tal como señala el Manual UPEL, esta investigación se apoyó a la vez en una investigación documental y de campo, al explorar las necesidades de información que serán necesarias para el diseño del sistema de control de gestión.

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación, es considerada como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (Arias, 2012). Con relación a ello, esta investigación se desarrolló en un diseño: No experimental, transeccional y de campo.

Según Baptista et. Al (2010), la investigación no experimental, consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En este caso, la investigación respondió a conocer la situación estratégica de la FRNSA, sin manipular el contenido de la misma, el contacto a través de las entrevistas y la investigación documental permitirá hacer el abordaje investigativo previsto.

El diseño de la investigación se clasifica como transeccional, ya que será analizada en un tiempo específico, describen las características y elementos más relevantes de la misma. Los diseños transeccionales tienen como objeto recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, siendo su propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Para este trabajo, el tiempo está delimitado al análisis estratégico del 2024, para diseñar una propuesta que pueda ser de potencial aplicabilidad o referencia para el 2025.

Por último, la investigación de campo, es aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (Arias, 2012:31). El trabajo se ejecutó en la Fundación Regional El Niño Simón Aragua, tomando en cuenta las actividades que estos ejecutan, sin alteración de su planificación anual.

Población

Se entiende por población, en palabras de Arias (2012), como el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la

investigación, delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. En este trabajo, la población estuvo conformada por el personal de la Fundación Regional El Niño Simón Aragua.

La población abordada para la presente investigación se tipifica como finita, la cual se describe como una agrupación en la que se conoce que la integran y existe un registro documental de dichas unidades (ob.cit).

Muestra

De acuerdo a Arias (2006), la muestra es considerada “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83), en el caso de esta investigación la muestra está compuesta por los gerentes y directores de área de la fundación, que representan un conjunto de 25 personas.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

En la presente investigación se utilizaron distintas técnicas para poder recabar la información necesaria que permita alcanzar los objetivos planteados: en primer lugar, se usó la técnica de observación mediante encuesta, la cual puede ser definida como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular (Arias, 2012); asimismo, se desarrolló una entrevista estructurada, la cual es un “método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema” (Lanuez y Fernández, 2014).

Como instrumento, se ejecutó un cuestionario, el cual “constituye una serie de preguntas, con el fin de aplicarlas dentro de una encuesta o una entrevista” (Acosta, 2016).

La entrevista fue aplicada a la Presidenta de la FRNSA, compuesta de 7 secciones y 18 preguntas orientadas a conocer la situación estratégica de la Fundación y conocer aspectos claves de las perspectivas tradicionales del Cuadro de Mando Integral. En el caso del

cuestionario fue aplicado a los gerentes para conocer sobre la situación estratégica de la Fundación y los aspectos que destacaban para la formulación de la matriz DOFA.

Por último, también se hizo uso de la revisión documental, la cual según Hurtado (2006): “es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que puedan haber sido producto de medición hecha por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio” (p.427). Para ello, se accedió a los documentos de planificación referencial que se usan en la Fundación, informes de gestión y otros documentos que sirvieran para la formulación de estrategias y acciones para el logro de la misión.

Presentación y análisis de los resultados

Después de recopilar la información de las encuestas y entrevistas aplicadas, se analizan los resultados, como parte del insumo necesario para la definición de la estrategia de la Fundación Regional El Niño Simón Aragua y obtener los elementos que permitan construir el Cuadro de Mando Integral que se ajuste mejor a la realidad de la Fundación.

En primer lugar, se realizó una encuesta compuesta de 11 interrogantes a los 9 gerentes que integran la Fundación Regional El Niño Simón, las primeras tres preguntas orientadas a definir el perfil de los gerentes:

Gráfico 6- Años de servicio en la fundación

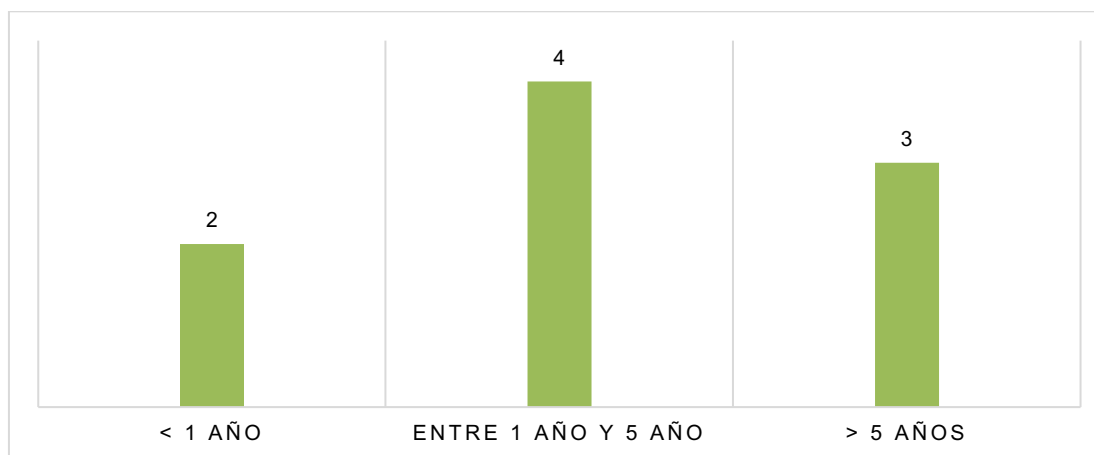


Gráfico 7- Edad de los gerentes

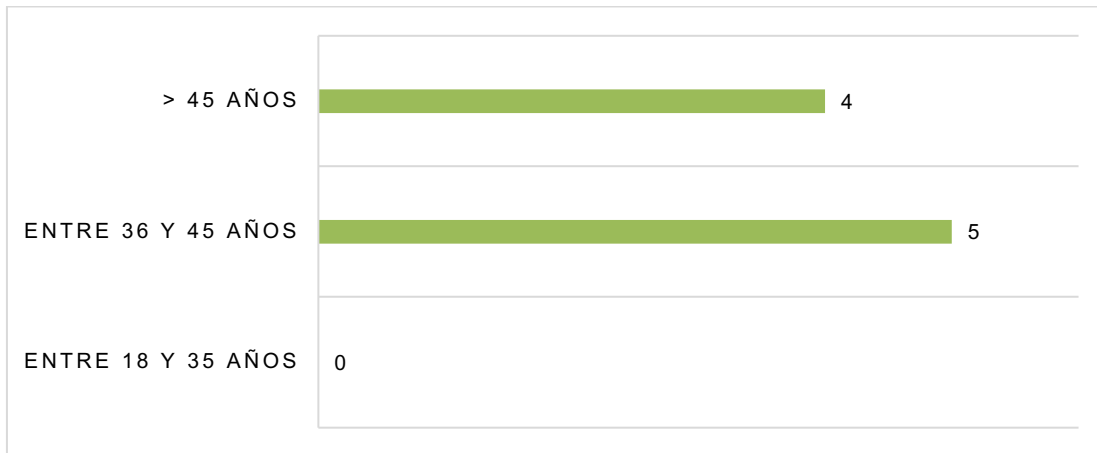
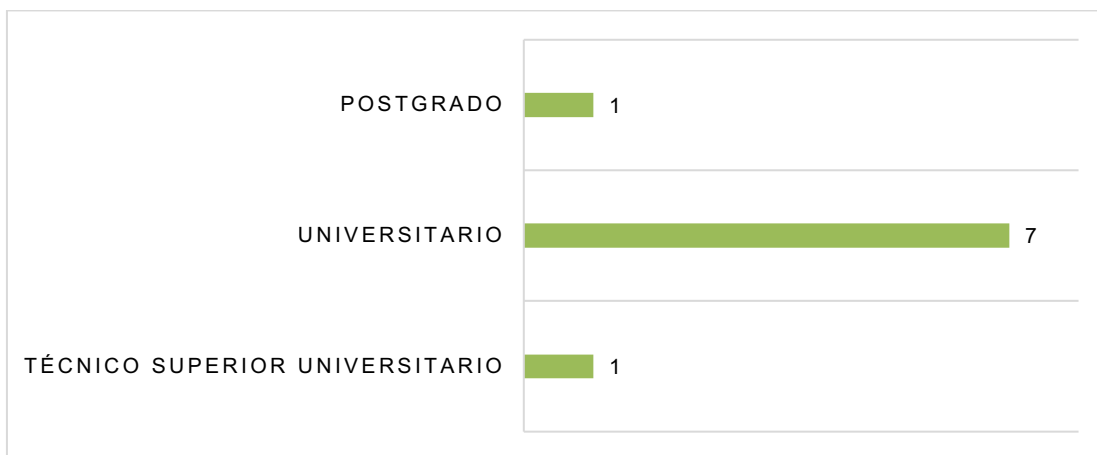
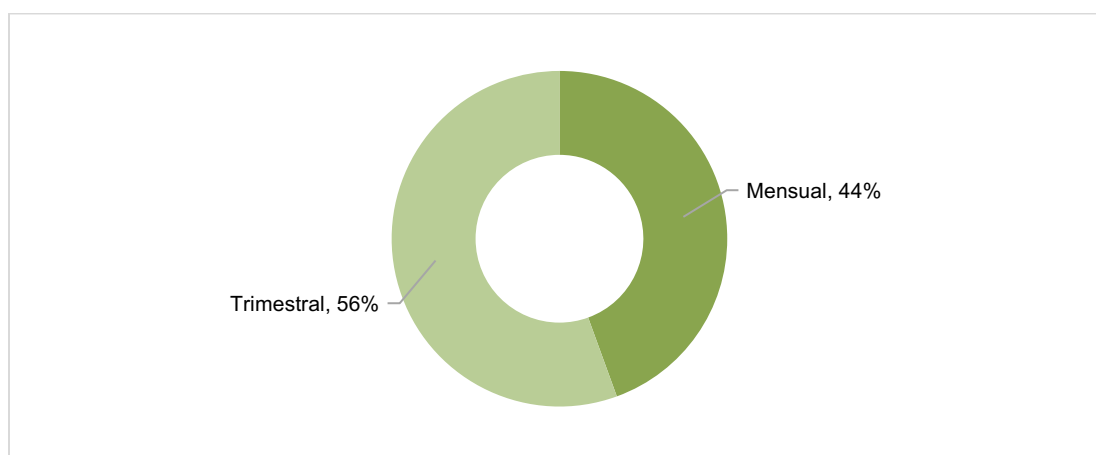


Gráfico 8- Nivel educativo de los gerentes



Las siguientes 5 preguntas se orientaron en evaluar el conocimiento sobre el proceso de planificación estratégica de la Fundación, evidenciándose que todos los gerentes participan activamente del proceso de formulación estratégica anual que se realiza, siendo convocados como responsable del área para la definición de metas anuales. Estas metas suelen ser revisadas de manera mensual o trimestral, de acuerdo a la información arrojada en la encuesta.

Gráfico 9- Periodicidad de revisión de las metas por gerencia



Las últimas tres interrogantes, buscaban definir, en primer lugar, los principales beneficiarios de la actuación de la fundación para determinar si está se encontraba alineada a la misión establecida, generándose unanimidad sobre el resultado de ver los niños, niñas y adolescentes del estado Aragua como el principal beneficiario. El segundo punto que se buscaba desarrollar con este último grupo de preguntas, era las fortalezas y debilidades que permitieran construir posteriormente la matriz DOFA de la organización. Al respecto, el siguiente cuadro presenta las principales ideas brindadas por los gerentes en este ámbito:

Tabla 3- Fortalezas y debilidades de la institución según los gerentes de la FRNSA

Fortalezas	Debilidades
• Trabajo en equipo • Sentido de pertenencia • Organización • Estrategias • Equipo comprometido • Recursos disponibles para la ejecución • Servicio de todos	• Herramientas de trabajo • Personal calificado para el área. • Respetar las responsabilidades de las gerencias • Déficit de personal

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la entrevista realizada a la presidenta de la Fundación, la misma estuvo compuesta de 18 interrogantes distribuida en 7 secciones que permitiera generar insumos para construir la matriz DOFA y Cuadro de Mando Integral de la Fundación. Los resultados de la

entrevista han quedado plasmados en el capítulo siguiente en las respectivas herramientas estratégicas señaladas.

Metodologías y técnicas del proyecto

Para poder cumplir el objetivo de esta investigación que es desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la Fundación Regional El Niño Simón, se han desarrollado una serie de pasos o fases para la construcción de esta herramienta, siguiendo el modelo de investigación llevado a cabo por González (2020), los cuales se detallan a continuación:

- Revisión de los aspectos estratégicos: Evaluación de la situación actual de la Fundación en el ámbito estratégico, elaborando una matriz estratégica donde se usan el análisis externo e interno (Matriz DOFA).
- Construcción del Mapa estratégico: como modelo a ser aplicado a la gestión, en esta fase se realiza el mapa estratégico, evaluando los factores claves para la determinación de las estrategias para la eficiente gestión desde las perspectivas planteadas por Norton y Kaplan (1996).
- Creación del modelo de Cuadro de Mando Integral: Finalmente se formula un esquema agrupado de objetivos, indicadores y metas para cada una de las cinco perspectivas descritas.

Cuadro de Variables por objetivos

Tabla N°4- Cuadro de variables

Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas y Herramientas de recolección de datos	Fuente
Revisar la planeación estratégica de la Fundación Regional del Niño Simón Aragua.	Planeación estratégica (Misión, visión, valores)	Diagnóstico	Plan estratégico	▪ Encuesta ▪ Entrevista ▪ Revisión documental	- Resultados de la encuesta. - Interacción con el personal de la fundación (Entrevista) - Documentos de planificación previos
Construir el mapa estratégico de la Fundación Regional del Niño Simón Aragua	Perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje	Análisis y diseño	Mapa estratégico	▪ Encuesta ▪ Entrevista	- Resultados de la encuesta. - Interacción con el personal de la fundación
Elaborar un Cuadro de Mando Integral como modelo de control de gestión para la Fundación Regional del Niño Simón Aragua	Cuadro de Mando integral	Análisis y diseño	Cuadro de Mando Integral	▪ Encuesta ▪ Entrevista ▪ Análisis documental	- Resultados de la encuesta. - Interacción con el personal de la fundación

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA

Estudio de planeación estratégica

Para poder llevar a cabo este objetivo, se aplicaron un conjunto de herramientas, entre ellas la Matriz DOFA, para determinar la situación actual en la que opera la fundación, y a partir de la definición de estrategias correspondientes, avanzar en la formulación de los objetivos estratégicos del año 2025.

Matriz FODA

La Fundación Regional El Niño Simón Aragua opera en un entorno complejo donde la necesidad de servicios de bienestar infantil es apremiante, pero los factores externos e internos presentan tanto desafíos como oportunidades. El compromiso de la fundación de mejorar las vidas de los niños en la región de Aragua es encomiable, pero su planificación estratégica debe evaluarse para garantizar su eficacia y sostenibilidad.

La fundación posee una misión bien definida centrada en el bienestar infantil, que se alinea con las necesidades de la comunidad. Esta claridad fundamental guía los esfuerzos y las prioridades de la organización. Existe una relación establecida dentro de la comunidad, lo que genera confianza y apoyo que se pueden aprovechar para la difusión y la participación en el programa. La participación de la comunidad es crucial para la sostenibilidad de la gestión.

Entre las debilidades que se encontraron en el proceso de consulta con el tren directivo de la fundación, destaca que actualmente no cuentan con procesos sólidos para monitorear y evaluar la efectividad del programa. Sin una evaluación continua, es difícil comprender qué funciona y qué necesita mejorar. Asimismo, el tema financiero y de personal, representa una gran restricción en su actuación, la dependencia de voluntarios y recursos financieros limitados obstaculiza la ejecución de iniciativas estratégicas.

A continuación, se presentan los cuadros correspondientes a la matriz DOFA y la consecuente generación de estrategias a partir del cruce de variables, el cual se ha generado de las entrevistas y encuestas realizadas, así como de la información .

Tabla N° 5- Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
1. Claridad de la misión: Dedicada al bienestar infantil, lo que fomenta la confianza y el apoyo de la comunidad. 2. Reputación consolidada: La fundación ha logrado ganar el reconocimiento en las comunidades donde hacen vida por apoyar a los niños y las familias. 3. Personal capacitado y dedicado: Un equipo comprometido y apasionado por marcar una diferencia y contribuir al éxito de la fundación. 4. Red de asociaciones: Las colaboraciones con empresas regionales y entidades gubernamentales mejoran el intercambio de recursos y el apoyo.	1. Limitaciones de recursos: Los recursos financieros limitados restringen la expansión de la fundación e implementación de los programas. 2. Escasez de personal y dependencia de voluntarios o colaboradores: Producto de las limitaciones de recursos, se genera una gran dependencia de red de voluntarios y colaboradores, lo cual afecta la calidad y disponibilidad de los servicios que se ofrecen. 3. Desafíos de gestión: Posibles ineficiencias en la gestión y las operaciones debido a la falta de estructuras formalizadas.
Oportunidades	Amenazas
1. Mayor conciencia sobre los problemas de bienestar infantil: La creciente preocupación social por los derechos de los niños presenta oportunidades de divulgación y apoyo. 2. Potencial para nuevas asociaciones: Las colaboraciones con empresas y otras organizaciones pueden mejorar los recursos y el alcance del programa. 3. Avances en la tecnología: El uso de herramientas y plataformas digitales para la divulgación, la recopilación de datos y el seguimiento del programa puede mejorar la eficiencia.	1. Inestabilidad económica: Las crisis económicas pueden provocar una reducción de las donaciones y la financiación. 2. Competencia por los recursos: El aumento de la cantidad de organizaciones que se dedican al bienestar infantil podría generar una competencia por la financiación, así como el conjunto de demandas de las instituciones regionales y nacionales que financian la fundación.

Fuente: Elaboración propia (2025)

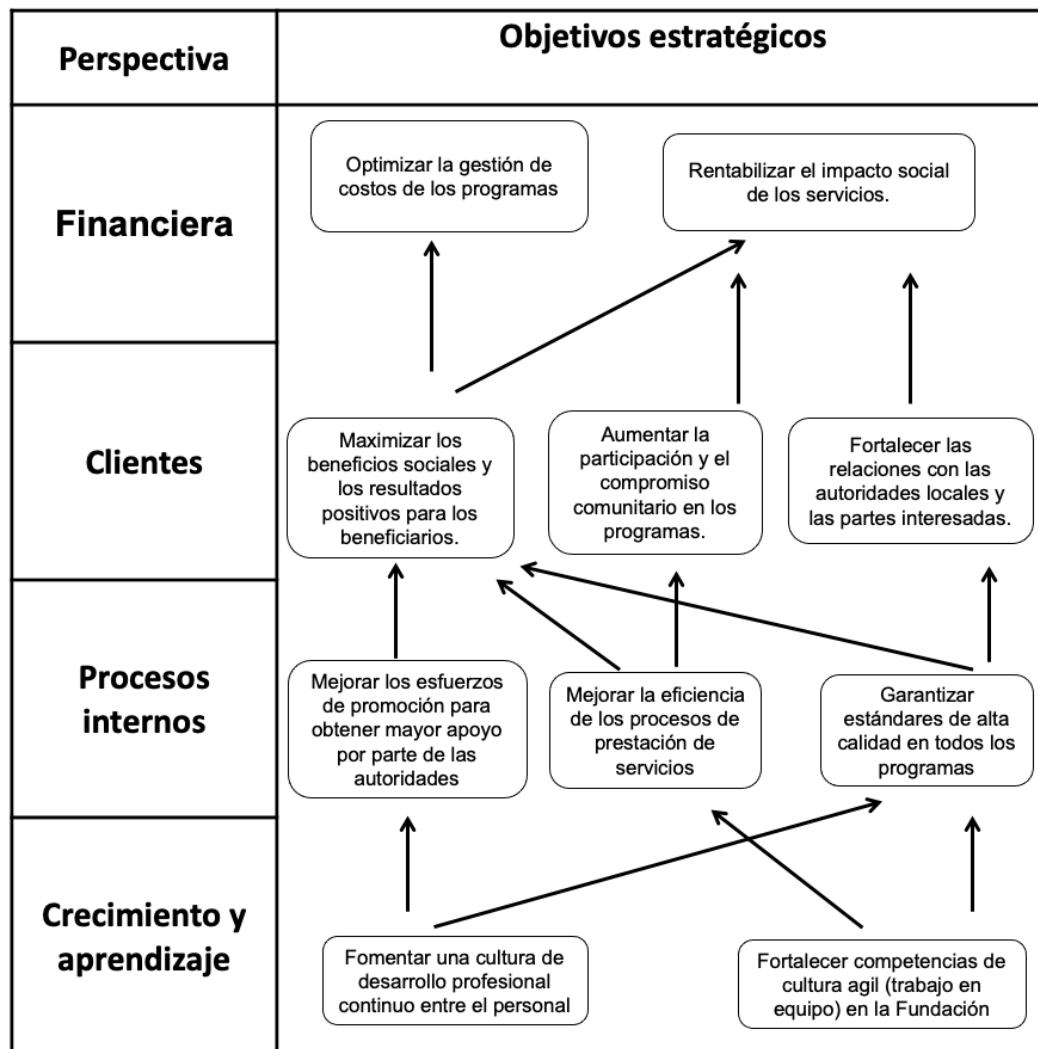
Tabla N° 6- Cruce de variables DOFA

Estrategias FO	Estrategias DO
1. Asociaciones estratégicas: Utilizar las relaciones establecidas con empresas locales y entidades gubernamentales para crear iniciativas conjuntas o campañas de financiación. 2. Programas de voluntariado: Mejorar los programas de reclutamiento y capacitación de voluntarios para construir un sistema de apoyo sólido para las operaciones.	1. Talleres comunitarios: Organizar talleres y eventos que involucren a la comunidad, brindando educación y recursos al mismo tiempo que fomentan una conexión con la fundación. 2. Uso de tecnología para implementación de programas: Aprovechar el recurso tecnológico para avanzar con los programas de la fundación y compensar el déficit de personal y recursos actuales.
Estrategias FA	Estrategias DA
1. Fuentes de financiamiento diversas: Desarrollar una estrategia de financiamiento diversificada que incluya actividades de recaudación de fondos o de insumos que permitan reducir la dependencia de unos pocos donantes. 2. Campañas de concientización: Lanzar una iniciativa de marketing destinada a aumentar la conciencia y la participación de la comunidad a través de las redes sociales y actividades locales.	1. Planificación de resiliencia financiera: Desarrollar planes de contingencia para la estabilidad financiera de la fundación durante los recortes presupuestarios.

Fuente: Elaboración propia (2015)

A partir del análisis de la situación de la Fundación descrito en el apartado anterior, y siguiendo el modelo planteado por Kaplan (2009) de Cuadro de Mando Integral ajustado al sector público, en el que se proponen cinco perspectivas, se presentan los objetivos estratégicos planteados para la Fundación en el 2025:

Figura 10- Mapa estratégico de la FRNSA



Fuente: Elaboración propia (2025)

Descripción de perspectivas

Como se ha descrito en apartados anteriores, esta propuesta sigue el modelo planteado de Cuadro de Mando Integral propuesto por Norton y Kaplan (2009).

Perspectiva financiera

En este caso, siendo la fundación una institución pública regional, en la cual sus principales clientes o beneficiarios son los niños que forman parte de los distintos programas que se

ejecutan, y cuyo alcance depende de la disponibilidad de recursos para poder incorporar mayor número de beneficios, se organiza como primera perspectiva, la “Perspectiva financiera”. En razón a ello, se plantean los siguientes objetivos:

- 1- Optimizar la gestión de costos de los programas:** Considerando las restricciones en el acceso de recursos financieros que existen para la fundación, tanto por las condiciones económicas nacionales como por las restricciones jurídicas propias de su naturaleza institucional, la FRNSA debe mejorar las estructuras de costos de los 3 programas que actualmente dispone, además de los gastos generales con los cuales se sustenta la fundación, para ello, debe:
 - Realizar una revisión integral de los gastos para identificar oportunidades de ahorro de costos e implementar las mejores prácticas de gestión presupuestaria.
 - Investigar posibles oportunidades de financiación de diversas fuentes, incluidas las fundaciones gubernamentales y privadas, y adaptar las propuestas de subvenciones en consecuencia.
- 2- Rentabilizar el impacto social de los servicios:** El trabajo que se realiza en la fundación, tiene un alto impacto social en la comunidad donde se desenvuelve, es por ello que es necesario realizar estudios de evaluación cualitativa para entender el alcance del proyecto en términos de población objetivo y efecto del impacto esperado, como un primer alcance de medición de impacto social, que en siguientes periodos puede escalarse hacia áreas cuantitativas y estrictamente financieras.

Perspectiva de Clientes

La segunda perspectiva que definen Norton y Kaplan (1996) está orientada a quienes son los principales clientes o beneficiarios del servicio, que en el caso de la FRNSA son los niños, niñas y adolescentes y sus familias, en razón de ello, se plantean como objetivos para esta perspectiva:

1- Maximizar los beneficios sociales y los resultados positivos para los beneficiarios:

Para poder llevar a cabo este objetivo, es necesario desarrollar actividades que estén orientadas en la evaluación del servicio, tanto para definir procesos de retroalimentación como para la identificación de necesidades y variables que puedan incidir positiva o negativamente en el cumplimiento de los programas que se vienen ejecutando.

2- Aumentar la participación y el compromiso comunitario en los programas:

para poder aumentar el alcance e impacto social de la fundación es necesario trabajar en aumentar la participación de los beneficiarios en las comunidades donde hacen vida, así como fomentar relaciones con las comunidades organizadas y generar alianzas comunitarias que contribuyan a la sostenibilidad de los programas.

3- Fortalecer las relaciones con las autoridades locales y las partes interesadas:

Una parte considerable del trabajo que realiza la fundación, se da a nivel local en alcaldías alejadas de la capital del estado, es por ello, que debe trabajarse en generar alianzas y/o convenios que permitan sumar esfuerzos entre la alcaldía y la fundación para la sustentabilidad de las casas de alimentación y de atención a los niños y jóvenes en aquellos municipios donde hay centros activos.

Procesos internos

En tercer lugar, se encuentra la perspectiva de procesos internos la cual se enfoca en identificar los procesos claves de la organización y en plantear objetivos que permitan mejorar el desempeño de los mismos. En este orden de ideas, se plantean tres objetivos para esta perspectiva:

1- Mejorar los esfuerzos de promoción para obtener mayor apoyo por parte de las

autoridades: para ello es necesario canalizar las actividades que se realicen con la agenda regional y dar un impulso en la difusión y promoción de actividades, considerando el impacto que tienen las redes sociales en la actualidad, por lo que aumentar en número

de seguidores podría servir de plataforma para que la fundación tenga un mayor protagonismo en la agenda regional e interés por parte de las autoridades.

- 2- **Mejorar la eficiencia de los procesos de prestación de servicios:** siendo uno de los aspectos cruciales el tiempo de atención dedicada por niño en los servicios de salud y siendo este además uno de los requerimientos de mayor demanda en la fundación, es necesario establecer alianzas y convenios con centros de formación para aumentar el personal disponible para la atención de estos servicios y aumentar así la capacidad de oferta de la fundación en este ámbito, disminuyendo así el tiempo de espera para la asignación de consultas de los servicios de salud.
- 3- **Garantizar estándares de alta calidad en todos los programas:** una de las premisas centrales de este proyecto, es la necesidad de medir y evaluar el desempeño de los distintos programas adscritos a las gerencias de la fundación, así como de las oficinas de apoyo, para ello es necesario Diseñar herramientas de evaluación para medir la eficacia de los distintos programas que ejecuta la fundación y preparar informes para la toma de decisiones estratégica.

Crecimiento y aprendizaje

Pese a existir una cultura institucional fuerte, y un sentido de pertenencia consolidado entre el personal de la Fundación Regional, es vital para garantizar la mejora en el desempeño de los programas y la adaptación exitosa a las distintas herramientas de evaluación que se promueven en perspectivas superiores, el canalizar esfuerzos en:

- 1- **Fomentar una cultura de desarrollo profesional continuo entre el personal:** para ello debe generarse un plan de formación continua para cada gerencia y área de la fundación, aprovechando los enlaces que otros centros públicos e instituciones educativas para la capacitación y mejora profesional de los empleados; ya que, tanto el proceso de captación de nuevos talentos, como las estrategias de retención del personal actual debe tener

como premisa la necesidad de mantener una formación continua para el personal, que les permita adquirir herramientas para ser más eficientes en el cumplimiento de sus tareas, y así poder adaptarse tanto a los nuevos procesos de medición como a disminuir los tiempos de espera y orientar su trabajo a la prestación de un servicio de calidad.

2- Fortalecer competencias de cultura ágil (trabajo en equipo) en la Fundación:

como toda organización, esta funciona como un sistema, en la que se requiere la integración de las distintas áreas para un desarrollo exitoso, es por ello que es necesario brindar capacitación en metodologías ágiles que permitan la mejora continua y la adaptabilidad del equipo, en donde además el tema de la comunicación y retroalimentación es fundamental para generar un ambiente laboral agradable; en razón de ello, se proponen esta perspectiva aplicar cuestionarios y encuestas a los colaboradores de clima organizacional para hacer diagnóstico de la situación y establecer acciones concretas de mejora; asimismo, realizar Campañas y Seminarios sobre metodologías de trabajo ágil, en la que aprendan de estas herramientas y puedan optimizar su trabajo.

Indicadores, metas e iniciativas estratégicas

Tabla N° 7- Indicadores, metas e iniciativas estratégicas

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica
FINANCIERA	Optimizar la gestión de costos de los programas	N° de subvenciones obtenidas/Año	Asegurar al menos tres nuevas asociaciones de subvenciones dentro del año fiscal	Investigar posibles oportunidades de financiación de diversas fuentes, incluidas las fundaciones gubernamentales y privadas, y adaptar las propuestas de subvenciones en consecuencia
		% de reducción de costos por año	Lograr una reducción del 10 % en los costos administrativos y operativos en comparación con el año anterior	Realizar una revisión integral de los gastos para identificar oportunidades de ahorro de costos e implementar las mejores prácticas de gestión presupuestaria.
	Rentabilizar el impacto social de los servicios	N° de evaluaciones económicas implementadas	Implementar al menos dos estudios de evaluación económica anuales.	Realizar estudios de evaluación económica y cualitativa para entender el alcance del proyecto en términos de población objetivo y efecto del impacto esperado
CLIENTES	Maximizar los beneficios sociales y los resultados positivos para los beneficiarios.	% de satisfacción de beneficiarios	Lograr una tasa de satisfacción del 90% entre los beneficiarios del programa	Utilizar encuestas y grupos de discusión para recopilar información de los beneficiarios para mejorar la prestación del servicio de forma continua.
		N° de evaluaciones de necesidades implementadas	Realizar evaluaciones anuales para identificar necesidades y preferencias cambiantes	Implementar métodos de investigación participativa, como encuestas y foros para comprender las necesidades cambiantes de la comunidad, y adaptar los programas.
	Aumentar la participación y el compromiso comunitario en los programas.	N° de niños atendidos por año	Lograr un aumento del 30% en la cantidad de niños atendidos anualmente	Utilizar las redes sociales, los eventos comunitarios y las escuelas locales para promover los servicios y llegar a más familias
		N° de encuentros realizados	Organizar al menos un encuentro trimestral por comunidad donde hacen vida las casas de los niños	Organizar talleres y sesiones informativas para educar a las familias sobre las ofertas de la fundación y recopilar información de la comunidad para el desarrollo del programa
		N° de alianzas concretadas	Formar alianzas con al menos cinco organizaciones o empresas locales	Interactuar con líderes comunitarios: asistir a eventos y reuniones locales para identificar oportunidades de colaboración y establecer conexiones.

	Fortalecer las relaciones con las autoridades locales y las partes interesadas	N° de convenios suscritos	Suscribir cuatro convenios de cooperación con alcaldías para el mantenimiento de las casas de los niños.	Crear iniciativas conjuntas con las alcaldías en donde se encuentran ubicadas las casas para su sostenibilidad.
PROCESOS INTERNOS	Mejorar los esfuerzos de promoción para obtener mayor apoyo por parte de las autoridades	Cantidad de seguidores en RRSS de la FRNSA	Aumentar en un 15% el número de seguidores en RRSS de la FRNSA	Generar campañas de promoción y difusión de las actividades de la Fundación, enmarcadas en la agenda de trabajo regional.
	Mejorar la eficiencia de los procesos de prestación de servicios.	Tiempo de asignación de citas para servicios de salud	Disminuir el tiempo de espera a una semana para la atención en las casas en los servicios de salud.	Establecer alianzas y convenios con centros de formación para aumentar el personal disponible para la atención de estos servicios y aumentar así la capacidad de oferta de la fundación en este ámbito.
	Garantizar estándares de alta calidad en todos los programas	% de programas evaluados	Asegurarse de que el 100% de los programas se evalúen anualmente	Diseñar herramientas de evaluación para medir la eficacia de los programas que ejecuta la Fundación y preparar informes para la toma de decisiones estratégica
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fomentar una cultura de desarrollo profesional continuo entre el personal	N° de empleados que asistieron a talleres de formación	60% de los empleados son capacitados durante el año en su área de especialización	Generar un plan de formación continua para cada gerencia y área de la fundación, aprovechando los enlaces que otros centros públicos e instituciones educativas para la capacitación y mejora profesional de los empleados.
	Fortalecer competencias de cultura ágil (trabajo en equipo) en la Fundación	Índice de clima organizacional. (0 - 100%). Productividad de los grupos de trabajo en % de proyectos completados a tiempo.	- Índice de clima Organizacional $\geq 85\%$. - $\geq 80\%$ Proyectos completados a tiempo	Aplicar cuestionarios y encuestas a los colaboradores de clima organizacional. Realizar Campañas y Seminarios sobre metodologías de trabajo ágil.

Fuente: Elaboración propia (2025)

CONCLUSIONES

Al llevar a cabo los procesos de recolección de información en la Fundación Regional El Niño Simón Aragua, se evidenció que sus principales debilidades están en el tema de los recursos financieros limitados y la escasez de personal, recordando que esta es una situación común para el sector público venezolano considerando la crisis económica que viene atravesando desde hace años y que ha impactado en la escala salarial de los trabajadores. Sin embargo, el caso particular de la FRNSA llama la atención, porque al entrevistar a sus gerentes y directores, se evidencia que existe un compromiso institucional de sus trabajadores y la conciencia plena de los mismos sobre lo que a nivel estratégico persigue esta fundación, además el trabajo que vienen realizando en los últimos años les ha permitido adquirir el reconocimiento de las comunidades donde hacen vida despertando el interés de muchas comunidades rurales del estado Aragua que demandan una atención focalizada en niños y jóvenes, especialmente para los temas de educación, alimentación y salud, que son las tres líneas de atención que ofrece actualmente la Fundación.

En línea con lo anteriormente expuesto, y una vez elaborado el Cuadro de Mando Integral, objetivo de este Trabajo Especial de Grado, aunque el objetivo del mismo es dar la misma prioridad a todas las perspectivas, cada organización, empresa o institución, de acuerdo a su realidad puede tender a enfocarse en una o dos perspectivas. En este caso, si correspondiera priorizar, habría que escoger la Perspectiva Financiera y la de Clientes. Estas perspectivas son cruciales para garantizar que la organización satisfaga eficazmente las necesidades de la comunidad y al mismo tiempo mantenga la sostenibilidad operativa, lo que busca de alguna manera compensar las debilidades señaladas en el apartado anterior que fueron reflejadas en la matriz DOFA.

La Perspectiva Clientes se centra en los beneficiarios de la fundación, principalmente los niños y las familias a los que sirve, así como los miembros de la comunidad y los socios. Comprender y responder a sus necesidades es vital para fomentar la confianza, el compromiso y la satisfacción. Esta perspectiva enfatiza la importancia de evaluar y mejorar el impacto de los programas en las vidas de los niños. Implica recopilar comentarios de los beneficiarios para garantizar que los servicios sean relevantes y efectivos.

Las iniciativas efectivas de comunicación y divulgación son cruciales para generar conciencia sobre los programas disponibles y construir relaciones sólidas dentro de la comunidad. La participación de las partes interesadas ayuda a crear un sentido de pertenencia e inversión en la misión de la fundación. Medir la satisfacción de los beneficiarios mediante encuestas e interacciones periódicas permite a la fundación mejorar continuamente los servicios y responder a las necesidades cambiantes, lo que en última instancia contribuye al bienestar general de la comunidad, es por ello que los indicadores más relevantes en esta perspectiva para el proyecto ejecutado son: el porcentaje de satisfacción de beneficiarios y el número de niños atendidos por año.

La segunda perspectiva en orden de importancia es la Financiera, ya que es esencial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y el éxito operativo de la fundación. Una posición financiera sólida permite a la organización prestar y ampliar sus servicios de manera eficaz. Esta perspectiva enfatiza la necesidad de una planificación y gestión cuidadosa de los recursos financieros. Al monitorear los ingresos, los gastos y las fuentes de financiación, la fundación puede tomar decisiones informadas sobre las inversiones del programa y los costos operativos.

Identificar y aprovechar múltiples fuentes de financiación, como subvenciones, donaciones y asociaciones, mejora la estabilidad financiera. Una base de financiación diversa reduce la dependencia de una sola fuente y ayuda a mitigar los riesgos asociados con las fluctuaciones económicas, como ocurre en el caso venezolano. En este mismo orden de ideas, la revisión y optimización periódica de los costos operativos garantiza que los fondos se utilicen de manera eficiente, lo que permite el máximo impacto de los programas e iniciativas. Es por ello, que los indicadores más relevantes de esta perspectiva son: el porcentaje de reducción de costos por año, y el número de subvenciones obtenidas durante el año.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que transforma la misión y visión de una institución en objetivos e indicadores. Su aplicación en el sector público, en particular en las fundaciones públicas, ofrece múltiples ventajas, en el caso de la Fundación Regional El Niño Simón Aragua, ha permitido plantear la evaluación de desempeño de la misma desde múltiples perspectivas, con un enfoque multidimensional en el que se garantiza que las organizaciones puedan evaluar no solo los resultados financieros, sino también la calidad de los servicios prestados, la satisfacción de las partes interesadas, la eficiencia operativa y el desarrollo de los empleados.

RECOMENDACIONES

Las fundaciones públicas a menudo operan en el marco de estrategias y políticas gubernamentales más amplias, en el caso venezolano, se sabe que todas las instituciones públicas, incluida la FRNSA, deben alinear su planificación al denominado Plan de la Patria que es el instrumento de planificación nacional, y a pesar de las restricciones que la dinámica política e institucional establece, este ejercicio ha generado la oportunidad de reflexionar sobre ello, y diseñar un cuadro de mando integral que pueda reflejar la necesidad de cumplir con su objetivo de asistencia a la población infantil y juvenil vulnerable en el estado Aragua, y también de estar alineados a los proyectos regionales y nacionales en este ámbito.

Como ya se ha mencionado en apartados previos de este trabajo, el Cuadro de Mando Integral enfatiza la importancia de monitorear y evaluar el desempeño regularmente, y ha generado el interés en la Fundación Regional de El Niño Simón Aragua en aplicar una herramienta que permita evaluar sus operaciones de manera rutinaria y así poder identificar ineficiencias o áreas que necesitan mejoras.

Finalmente, el uso de un cuadro de mando integral en las fundaciones públicas es crucial para promover una planificación estratégica eficaz, mejorar la rendición de cuentas e impulsar la mejora del rendimiento. Al adoptar este enfoque integral de la gestión del rendimiento, las fundaciones públicas pueden alinear sus operaciones con objetivos gubernamentales más amplios, servir mejor a sus comunidades y garantizar un crecimiento sostenible y un impacto en sus misiones. En última instancia, un cuadro de mando integral ayuda a las fundaciones públicas a navegar por las complejidades del panorama del sector público y, al mismo tiempo, brindar servicios significativos a quienes pretenden ayudar, por lo que se recomienda implementar este tipo de herramientas en otras instituciones y que este trabajo pueda servir de referencia para ello.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012): "El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica". Sexta edición. Editorial Episteme.
- Acosta, D. E. (2016). Diferencia entre encuesta, entrevista y cuestionario. Consideraciones. Disponible en: https://prezi.com/lia3wvrtv0_r/diferencia-entreencuesta-entrevista-y-cuestionario/
- Asamblea Nacional (2007) Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. Gaceta Oficial Extraordinaria N°5.859 de fecha 10 de diciembre de 2007
- Baptista, M; Fernández, C y Hernández, R (2014): "Metodología de la Investigación". Sexta edición. McGraw Hill Education. México.
- Bastida, R. y Amat, O. (2022): " Incorporando al cuadro de mando integral la dimensión social y medioambiental". Revista de Contabilidad y Dirección. Vol. 33 año 2022, pp. 55-68
- Ben Abdelah, M. (2014): "El Cuadro de Mando Integral en las Entidades No Lucrativas". Trabajo de Fin de Máster en Dirección de Empresas. Universidad de Cádiz.
- Calle, A; Zea, C; Soledispa, X; Quimi, L. (2018): "La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (febrero 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/02/gestion-publica.html>
- Camacho, L. y Morales, L. (s/f): "La Estrategia y el Cuadro de Mando Integral en la Administración Pública". Instituto de Información Científica y Tecnológica.
- Cancino, C; Farias, A; Coronado, F. (2016): "Implementation of a Balanced Scorecard in a non-profit educational foundation". Multidisciplinary Business Review. Vol. 9 N° 1 (Junio 2016)
- De la Mata, D. y Berniell, L. (2022) "Desigualdad y baja movilidad social en América Latina y el Caribe". 22 de diciembre de 2022. Disponible en: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2022/12/desigualdad-y-baja-movilidad-social-en-america-latina-y-el->

caribe/#:~:text=Nuestra%20regi%C3%B3n%20sufre%20de%20amplias,m%C3%A1s%20rico%20recibe%20el%2055%25.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Aprobada el 15 de diciembre de 1999. Publicada en Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinaria) de fecha 24 de marzo del 2000

González, M. (2020): "Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones – CANTV, Caracas – Venezuela". Trabajo Especial de Grado para de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos. Universidad Monteavila.

González, V.L. (2021): "The Application of Balanced Scorecards in Chemical Projects". World Chemical Engineering Congress. Seoul - Korea. Aug 18-23, 2021

González, V.L. (2012): "The Application of a Balanced Scorecard to a Textile company". Project Management Institute (PMI) Congress. Caracas Venezuela. July, 10, 2012

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. (2022): "Encuesta Nacional sobre las Condiciones de Vida". Universidad Católica Andrés Bello.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79.

Lanuez, M. y Fernández, E. (2014). Metodología de la Investigación Educativa. (CDROM). IPLAC, La Habana, Cuba.

Ley Orgánica de Planificación de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N 5554 de fecha 13 de noviembre de 2001.

Leyton, C. y Gil, J. (2017): "Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios" Revista Academia & Negocios Vol.3 (2) 2017 pp. 55-66.

Maldonado, J. (2014). Control integrado de gestión.

- Méndez, J. (2021): "La planificación estratégica en el sector público. Estado del arte y reflexiones generales". Estado Abierto, Vol. 6, N 1, pp 59-80.
- Morales, M. (2023): "4 factores que explican el nuevo frenazo económico de Venezuela". Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-65490101>
- Osorio, J. y Puente, J. (2017): "La economía política del gasto social en Venezuela: 1974-2015. Una revisión del tema". Temas de coyuntura N° 76-77. *Revista Temas De Coyuntura*, (76-77). Disponible en: <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/temasdecoyuntura/article/view/5229>
- Ortiz, S (2021): "Diseño de un sistema de control de gestión para la Fundación Complementa". Tesis para optar al grado de Magíster en Control de Gestión. Universidad de Chile.
- Ramos, J; Lupa, T; Alfaro, M. (2022): "Globalización y planificación estratégica en el sector público: Reflexiones en un escenario de riesgo". Revista de Filosofía. Vol. 39, Edición Especial No2, 2022, pp. 458-480 Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela
- Rodrigues, P; Rodrigues, L; Aibar, B. (2017). "La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral". RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 11-22, mai./ago. 2017.
- Rodríguez, G. (2012): "Diseño de indicadores de gestión de seguimiento, control y evaluación de los proyectos que conforman el plan de desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL)". Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos. Universidad Monteavila.
- Sánchez, F. (2003): "Planificación estratégica y gestión pública por objetivos". Serie Gestión Publica N 32. ILPES, Santiago de Chile.
- Sánchez, J. (2021): "Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas". Folletos Gerenciales, Volumen XXV, No (1) Enero-Marzo, 2021. Páginas: 62-72.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. . (2012). Administración estratégica: Teoría y casos (cuarta ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016): “Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales”. Quinta edición. Caracas.

UNICEF (2006) “Convención sobre los Derechos del Niño”. Madrid.

Vera, L. (2018) ¿Cómo explicar la catástrofe económica venezolana?. NUSO N° 274 / MARZO - ABRIL 2018. Disponible en: <https://nuso.org/articulo/como-explicar-la-catastrofe-economica-venezolana/>

Vernis Domènech, A. (2004). La gestión de las organizaciones no lucrativas. Ediciones Deusto.

Zambrano B. A. (2006) Planificación estratégica. Presupuesto y control de la gestión pública. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

APENDICES Y ANEXOS

APENDICE 1- Entrevista a la Presidenta de la FRNSA



TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA
FUNDACION REGIONAL EL NIÑO SIMON ARAGUA
ADRIANA JIMENEZ

Entrevista a la presidenta de la FRNSA

Aspectos estratégicos generales

1. ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?
2. ¿Cuál es la misión de la fundación?
3. ¿Cuál es el proceso para la definición de los proyectos anuales de la fundación?
4. ¿Quiénes participan en la definición de los proyectos anuales de la fundación?
5. ¿Como se definen las metas e indicadores de los proyectos?
6. ¿Cuáles son las principales áreas consultadas para la planificación estratégica anual?
7. ¿Se generan cambios durante el año sobre la planificación?
8. ¿Cada cuanto se hace revisión del cumplimiento de metas y objetivos anuales?

Matriz DOFA

9. ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan en el cumplimiento de sus funciones?
10. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el personal de la fundación?
11. ¿Cuáles son las principales debilidades que tienen?

Perspectiva financiera

12. ¿Cuáles son las formas de obtención de recursos para ejecutar los proyectos de la fundación?

Perspectiva Clientes

13. ¿Cuáles considera son sus principales beneficiarios?
 - a. ¿Qué otros actores se ven impactados por sus actividades?
14. Además de la atención directa a sus beneficiarios, ¿cuáles cree que son los beneficios que genera el servicio que prestan a otros sectores o comunidades donde hacen vida?
15. ¿Como es la relación de la fundación con las comunidades donde hacen vida?
16. ¿Como es la relación de la fundación con las autoridades regionales? Cuáles son sus principales aliados en la gestión?

Procesos internos

17. ¿Cuál es el principal obstáculo en la gestión de la fundación a nivel interno?

Crecimiento y aprendizaje

18. ¿Cuáles son los principales procesos de formación que considera debe ser impartidos al personal de la fundación?

APENDICE 2- Encuesta a los Gerentes de la FRNSA



Universidad
Monteavila

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA
FUNDACION REGIONAL EL NIÑO SIMON ARAGUA
ADRIANA JIMENEZ

Información requerida del personal para hacer siguiente entrevista:

- Clasificación del personal por puesto (Directivos, administrativos, obreros, contratados, etc.)
- Clasificación por edades
- Antigüedad en el cargo
- Nivel de estudios

Preguntas al personal

- Durante el tiempo que lleva en la Fundación, ¿ha formado parte en algún proceso de planificación estratégica?
- La misión de la fundación es: Impulsar, coordinar, organizar y ejecutar planes que vayan dirigidos a brindar atención y protección al niño, niña y adolescente, a través de los diferentes programas de carácter preventivo, asistencial, educativo, deportivo, recreativo, cultural y social, todo ello, para lograr en la plena felicidad.
¿Considera que se viene cumpliendo esta misión? Si dice que no, indicar que está faltando para cumplirla.
- ¿Quién o quiénes considera son los principales beneficiarios de la actividad que realiza?
- ¿Se establecen metas en el área/dirección/gerencia a la cual pertenece?
- ¿Participa en el proceso de definición de esas metas?
- ¿Cada cuánto tiempo hacen revisión de las metas de cumplimiento del área?
- ¿Cuáles considera que son las principales debilidades que tienen en su área de trabajo?
- ¿Y cuáles las principales fortalezas?