

Plan de Gestión Administrativa – Financiera Eficiente y Eficaz para gerenciar La Universidad César Vallejo, Trujillo 2011

Efficient and effective administrative-financial management plan to optimize the manage work of Cesar Vallejo University, Trujillo, 2011.

ULLOA JESÚS, Ernesto Almagro¹; OLIVER LINARES, Estuardo²

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar un plan de gestión administrativa-financiera eficiente y eficaz para optimizar la labor gerencial de la Universidad César Vallejo, Trujillo 2011. ¿Cuál es el plan de gestión administrativa –financiera eficiente y eficaz para gerenciar dentro de la modernidad, a la Universidad César Vallejo, Trujillo 2011?. La propuesta consiste en un plan de mejora de la gestión administrativa – financiera de la Universidad César Vallejo a partir de una muestra probabilística, de 311 personas entre alumnos de pre-grado, post-grado, personal docente y personal administrativo. Se ha utilizado el método de recolección de la información de los registros contables y financieros 2008-2010 de la UCV, mediante la técnica de la documentación histórica y electrónica, aplicando los procedimientos de la encuesta y la observación. Los resultados permitieron un diagnóstico sobre su desempeño administrativo – financiero, que es considerado como aceptable y un análisis FODA de la Universidad César Vallejo. Se concluye con la propuesta del enriquecido plan de gestión administrativa – financiera para alcanzar niveles de eficacia y eficiencia coherentes con los avances técnicos – científicos de este tipo de organización empresarial.

Palabras clave: Gestión administrativa–financiera, eficiente y eficaz, gerenciar.

ABSTRACT

The objective of this research is to elaborate an efficient and effective administrative-financial management plan to optimize the managerial work of Cesar Vallejo University, Trujillo, 2011. What is the efficient administrative-financial management plan to administer Cesar Vallejo University in Trujillo with modern methods in 2011? The proposal consists of a plan for improving the administrative-financial management of this university through a sample of 311 people including undergraduate and postgraduate students, teaching and administrative staff. The information in the accounts and financial registers for 2008-2010 of Cesar Vallejo University have been subjected to the historic and electronic documentation technique applying survey and observation processes. The results allowed an analysis of administrative-financial performance, which is considered acceptable, plus an analysis of strengths, opportunities, weaknesses and threats of César Vallejo University. The research concludes with the proposal for an improved administrative-financial management plan to achieve efficiency and effectiveness levels coherent with the technological-scientific advances of this type of business organization.

Key words: efficient and effective administrative and financial management, to manage.

¹Auditor General de la Universidad César Vallejo. eulloa@ucv.edu.pe

²Docente Universidad Nacional de Trujillo. eftoliver@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Es muy escasa la información sobre la gestión en los negocios de las empresas que fracasan debido a la falta de análisis de la gestión y control para conocer las causas y factores que contribuyen, en forma general, al fracaso empresarial. Esto se constata tanto en empresas comerciales como industriales representativas de la región La Libertad y, específicamente, de la provincia de Trujillo. El fracaso de una empresa es signo de su propio colapso. Una empresa puede fracasar económicamente, cuando las ventas no cubren los costos y gastos, su rentabilidad es inferior a la tasa de interés que pagan a las entidades financieras. Igualmente si la utilidad presupuestada es superior a la utilidad real. Puede fracasar financieramente, al perder la capacidad de pago y de quiebra operando, de este modo, con capital de trabajo negativo. En los países subdesarrollados, no pocas de las empresas nacen básicamente como resultado de la intuición y/o simple observación de empresas similares exitosas; es decir, sin una planeación seria y concienzuda, la tácita convicción de que la organización es un hecho omitiendo planificar hasta que la empresa está próxima al inicio de sus operaciones. Las empresas antiguas con exitoso historial, fracasan principalmente por la pésima política de distribución de utilidades, pues no toman en cuenta la necesidad de reinversión dirigida a la constante modernización del negocio y para la adopción de técnicas competitivas ventajosas frente a su ámbito empresarial. Tal fue el caso de empresas como U.S. Steel General Motors e IBM, en Estados Unidos que -luego de ser líderes en sus mercados- sufrieron pérdidas millonarias. (Bell, Daniel- 1993-La Caída de las Grandes Empresas)

Los estados de quiebra y falencia se pueden evitar si los accionistas, directores y gerentes de empresas saben leer e interpretar los estados financieros. Una lectura de informes financieros, es indispensable para comprender mejor estos procesos y tomar decisiones acertadas. (KPMG Caipo y Asociados- 2000- Informes Financieros para los negocios)

Hoy más que nunca es indispensable que las empresas cuenten con administraciones eficientes y debidamente probado en mercados competitivos y no dentro de situaciones en las cuales los consumidores no tienen otra alternativa que pagar los altos precios o el contrabando. En la actualidad el ciclo vital de una empresa es mucho menos pronunciado. Va surgiendo generalmente como sociedad particular, llega a la madurez y declina, pero no muere. Se le reorganiza, se le infunde sangre nueva, y la empresa puede recobrar nuevos (Zamorano, Enrique - 1988. Equilibrio financiero de las empresas.)

La administración, según Peter Drucker en su obra *The Practice of Management*, implica la "habilidad de lograr metas de funcionamiento y de resultados en los negocios". Otros prefieren el concepto del término administración como

"la función de administrar capital y energía humana para la producción y distribución de mercancías o servicios (Bell Daniel- 1993 La caída de las Grandes empresas)

El hombre moderno debe mirar constantemente al futuro y preocuparse por estructurarlo. Hoy no se concibe la idea de dirigir una empresa "empíricamente" recurriendo al "sentido común", a la "intuición" del dueño y/o gerente.

La gestión empresarial se ha convertido en un hecho complejo. Cada vez se irá acortando más la distancia entre el tiempo físico y el tiempo "decisional", es decir, cada día se dispondrá de menor tiempo para tomar decisiones. Actualmente no puede admitirse la idea de que se pueda dirigir una empresa sin "programar", es decir, sin planes estratégicos. La experiencia de los últimos años nos ha enseñado que "programar" significa sentar las bases para construir un futuro menos incierto, concluir los propios negocios siguiendo un rumbo y una trayectoria trazada anticipadamente. (Aloi, Alfred- 1990- El Control Presupuestario)

El enfoque de las utilidades funcionó como un conocimiento limitado de lo que era valor en una empresa de economía cerrada. Pero cuando entramos a competir con reglas de juego distintas, dar utilidades es diferente a dar valor. (Rappaport, Alfred- 1998-La Valorización de Estrategias de Creación de Valor)

El valor supremo de la eficiencia es la productividad: "la eficiencia implica comprobada capacidad basada en la productividad operativa y acentúa primordialmente la habilidad de desempeñarse bien y económicamente". En ese sentido, es eficiente aquél que produce lo máximo con el mínimo de desperdicio, costo y esfuerzo, o sea, aquél que en su acción presenta una elevada relación producto / insumo. Como construcción heurística de gestión la administración eficaz es una derivación conceptual de la escuela psicosociológica de administración y una inducción analítica de la experiencia de los administradores que adoptan los principios y prácticas funcionalistas del enfoque conductista enraizado originalmente en el movimiento de las relaciones humanas. La eficacia (del latín eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado) es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. (Chavenato, I- 1976. Introducción a la Teoría General de la Administración)

Por lo expuesto, este trabajo pone énfasis en la importancia que tiene la gestión administrativa en las universidades, de manera que al desarrollar un análisis desde el punto de vista económico puedan plantearse objetivos y estrategias de desarrollo eficientes y eficaces.

La Universidad César Vallejo, cumplidos 20 años de funcionamiento, habiendo logrado su consolidación institucional, a través de una funcional

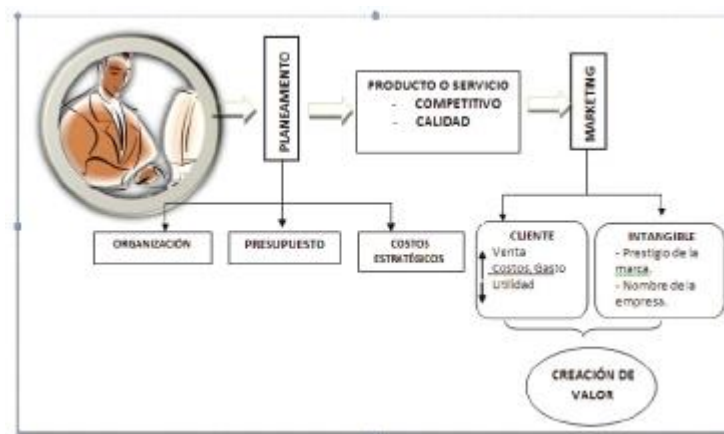
organización académica y administrativa, el crecimiento de su población estudiantil, infraestructura y la constitución de sus órganos de gobierno, es el objeto sustantivo de esta investigación. Ubicada en Avenida Larco 1770, en el distrito de Víctor Larco, en la provincia de Trujillo, la Universidad Cesar Vallejo cuenta con siete campus universitarios correspondientes a sus diferentes sedes y tiene una población estudiantil de más de 40,000 alumnos. En Trujillo, la población total, es decir aquella conformada por estudiantes de pre y post grado, así como el personal docente y administrativo, es de 3,787 personas. En la presente investigación nos planteamos el siguiente problema: ¿Cuál es el plan de gestión administrativa –financiera eficiente y eficaz para gerenciar la Universidad César Vallejo, Trujillo 2011? El Objetivo General planteado fue: Elaborar un plan de gestión administrativa –financiera eficiente y eficaz para gerenciar la Universidad César Vallejo, Trujillo 2011. Y los específicos:

- a) Identificar los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos.
- b) Diagnosticar la situación administrativa – financiera inicial.
- c) Diseñar los procesos que deben implementarse.
- d) Planear la misión para el área de administración financiera.
- e) Definir objetivos y establecer estrategias de desarrollo eficaz y eficiente.
- f) Preparar indicadores de gestión.

La Universidad César Vallejo es uno de los consorcios más importantes de la Región La Libertad. Sin embargo, tiene una estructura administrativa débil, pues los procesos no están bien definidos. Debido a la importancia de las universidades como centros de educación superior y, siendo, en buena cuenta, también empresa que tiene como principales clientes a los alumnos, éstas no pueden ser ajenas a los análisis de gestión y control. Por tanto, es preciso identificar los procesos de la gestión administrativa de manera que -a través del planeamiento estratégico- se pueda conducir a una gestión que permita a las universidades continuar como entes influyentes y capaces de enfrentar airoosas los cambios constantes de la modernidad..

La teoría y praxis empresarial aconsejan que el gerente financiero de una empresa deba maximizar el valor de las acciones ordinarias pendientes de la corporación. Tiene la obligación de tomar decisiones provechosas para los dueños de la empresa, es decir; los accionistas ordinarios. La mejor forma de servir a sus intereses es maximizar el valor de las acciones que poseen dichos accionistas. La meta de maximización del valor ni siquiera puede reducirse a una cuestión de maximizar las ganancias por acción. La gerencia debe considerar en qué momento van a aumentar las ganancias (Figura 1).

Figura 1: El proceso de creación de valor



Fuente: Gestión Financiera, Flores Soria Jaime

Se ha planteado, en párrafos iniciales que, a la estructura organizacional de la Universidad César Vallejo, deben acompañarle los procesos respectivos bien definidos. En buena cuenta, entiéndase, que debe entonces enfocar la gestión en base a procesos ya no a funciones; y que por proceso debe entenderse al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO 9000:2000). A partir de esto puede afirmarse que, si un proceso está bien definido, tendrá buenos resultados. Entonces, se ha de transformar la gestión actual en una gestión medible, mejorable, y capaz de adaptarse a cualquier escenario presentado por el entorno. Los procesos organizacionales involucran a toda la organización o buena parte de ella para agregar valor a los clientes externos. Los procesos funcionales son actividades que transforman entradas en salidas, requeridas normalmente por un cliente interno en la organización y que son ejecutadas al interior de una misma área funcional. En buena cuenta, para los fines de esta investigación se ha utilizado esta última clasificación de

Figura 2: Fases de la Metodología

El mapeo finaliza con la entrega y satisfacción de los usuarios. (Figura 3)

Figura 3: Mapa de Procesos

MATERIAL Y MÉTODOS

Población: Se consideró la población total de 3787 individuos, 1450 de alumnos pre-grado, 1560 postgrado, y 777 Personal Docente / Administrativo.

Muestra: La muestra totaliza 311 individuos de los cuales 119 corresponden a los alumnos de pre-grado, 128 a post-grado y 64 Personal Docente / Administrativo.

Técnicas de recolección de datos: encuesta de opinión, entrevista personal, análisis de registros.

Metodología: En la primera etapa del análisis de la información se ha trabajado con una base de datos correspondiente a la información recogida a través de la encuesta aplicada por medio del cuestionario que se muestra en el Anexo N° 01 a partir de esta base de

datos se realizó el análisis descriptivo a cada variable, de manera que a la distribución de cada una de ellas le ha de corresponder un cuadro y gráfico estadístico.

Se tuvo en cuenta que los resultados de la primera parte de la encuesta están asociados de manera directa con la satisfacción que tienen la comunidad vallejana.

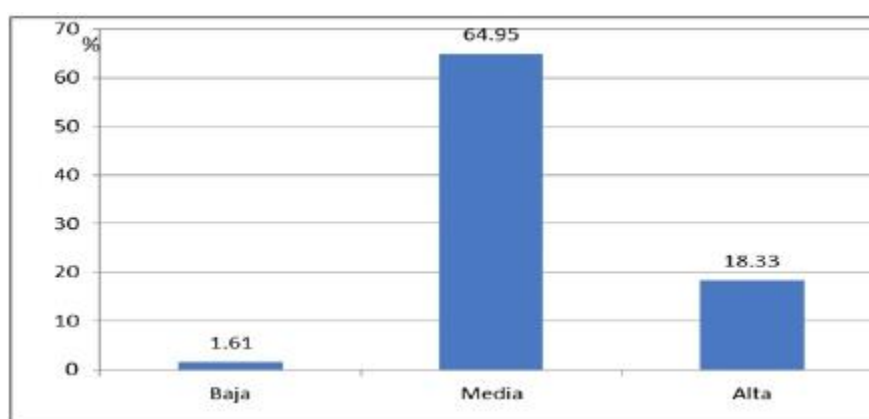
La segunda parte de los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, los cuadros de distribución de frecuencias los estratos permitirán identificar cuáles fueron las expectativas que tuvieron los clientes.

Se precisa, para diagnosticar la situación inicial de la Gestión Administrativa Financiera General de la empresa, recopilar información solicitada en el formato presentado en el Anexo n° 2 de manera que se pueda determinar que estuvo faltando, que carencias ha venido enfrentando la empresa.

RESULTADOS

Al evaluar los resultados de la encuesta se observó que el 79.83% de los alumnos del nivel pre-grado reconocen un logro de satisfacción medio respecto a la formación de su nivel. Asimismo, que el 60.94% de los alumnos de post-grado califican a la formación del nivel pre-grado en un nivel medio; y el 45.31% del personal administrativo, alcanza una calificación media a la formación en el nivel pre-grado, reflejando, por ende, un nivel de satisfacción medio. Sólo un 15.13% de los alumnos de nivel pre-grado manifiesta tener un logro satisfactorio alto frente a la formación de pre-grado. En cuanto a los alumnos de post-grado, el 13.28% tiene un alcance de satisfacción alto respecto a la formación de pre-grado. Por otra parte, en el personal administrativo, el 34.38% calificó en logros altos a la formación en pre-grado; es decir que su alcance de logros respecto a la formación en este nivel es alto. Asimismo, sólo el 1.61% de la comunidad vallejana muestra una calificación baja de satisfacción respecto a la formación en pre-grado; 64.95% satisfacción media; y el 18.33% satisfacción alta.

Gráfico 1: Distribución porcentual de la Comunidad Universitaria Vallejana, según niveles de satisfacción respecto a la formación en Pre – Grado.

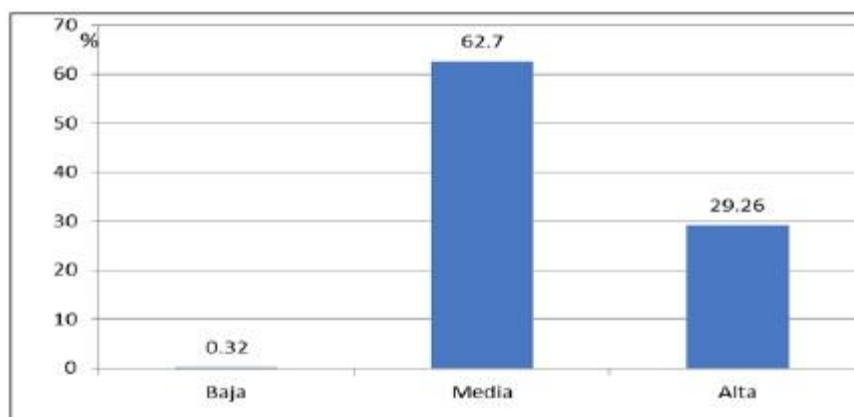


Fuente: Encuesta aplicada a la comunidad vallejana.

Elaboración: El autor.

En el trabajo se presenta el nivel de satisfacción de la comunidad universitaria vallejana respecto a formación en pre-grado, post-grado y la parte docente / administrativa, en lo referente a investigación, desarrollo tecnología, administración, desarrollo social. En términos generales, se presentan los tres primeros problemas más relevantes de la comunidad vallejana.

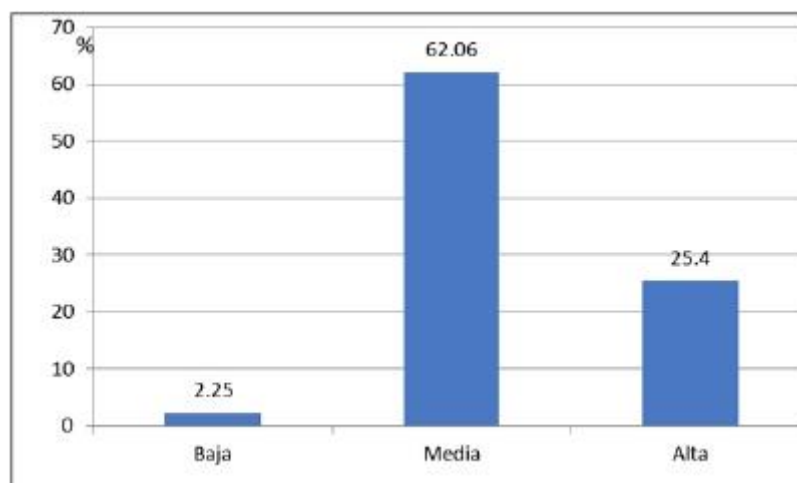
Gráfico 2: Distribución porcentual de la Comunidad Universitaria Vallejana, según niveles de satisfacción respecto a la Formación en Post – Grado.



Fuente: Encuesta aplicada a la comunidad vallejana.

Elaboración: El autor.

Gráfico 3: Distribución porcentual de la Comunidad Universitaria Vallejana según niveles de satisfacción respecto al desempeño Docente /Administrativo.



Fuente: Encuesta aplicada a la comunidad vallejana.
Elaboración: El autor.

PROPUESTA

En la Figura 4, se aprecia el esquema planteado en la presente investigación para poder formular el plan de gestión administrativa – financiera para la Universidad Cesar Vallejo. Obsérvese que a partir del análisis externo e interno, se despliega el análisis FODA expuesto en el apartado anterior (Diagnóstico Inicial)

Figura 4: Esquema de Propuesta de Gestión Administrativa - Financiera Planeamiento Estratégico.

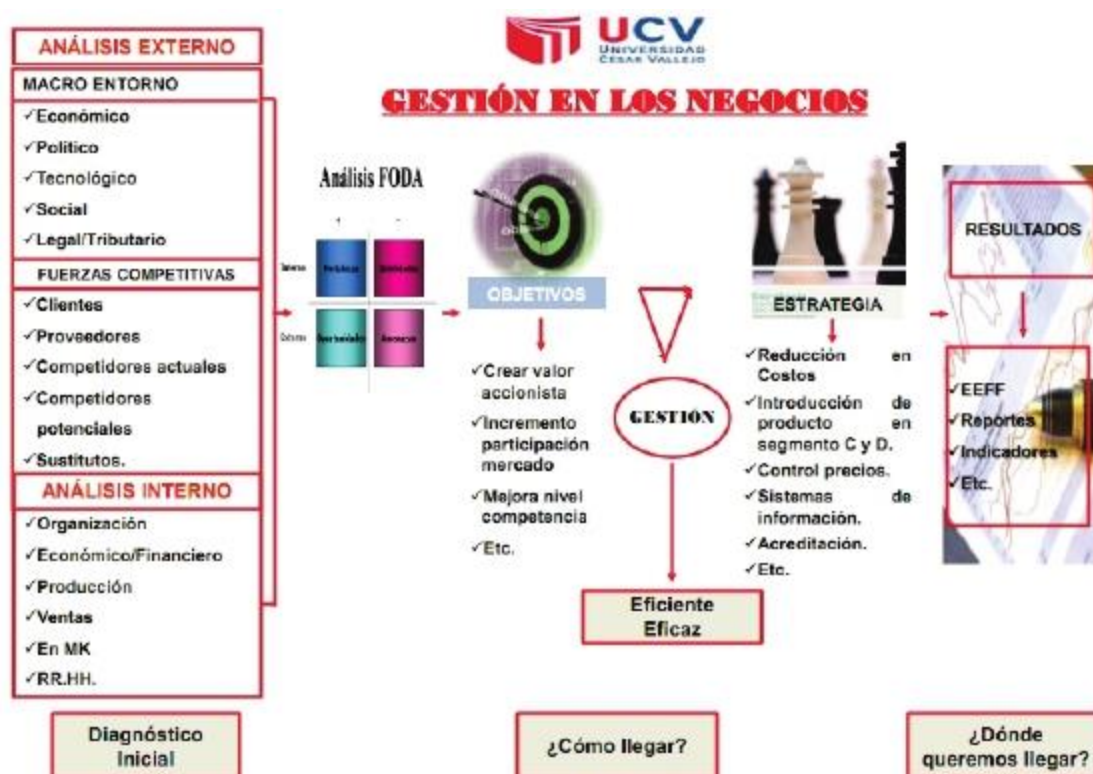


Figura 5: Mapa de Macroprocesos.



Para poder gerenciar se precisa conocer la organización. En buena cuenta, esto conduce a identificar sus macroprocesos (Figura 5), tras la identificación de los procesos clave para llevar a cabo la gestión administrativa – financiera y, conjuntamente con los resultados del análisis FODA, tener en cuenta siempre la visión y misión de la universidad así como la misión que se plantea más adelante para que el área administrativa- financiera pueda dar paso al establecimiento de objetivos y estrategia para la gestión.

DISCUSIÓN

El 79.83% de los alumnos de pre-grado consideran que tienen un logro de satisfacción medio respecto a su formación de su nivel; 60.94% de los alumnos de post-grado califican a su formación de pre-grado en un nivel medio; y el 45.31% del personal administrativo concedió una calificación media.

En cuanto a la formación a nivel de post-grado, se encontró que el 71.43% de los alumnos de pre-grado tienen una satisfacción media respecto de ésta; el 62.5% de los alumnos de post-grado, también una satisfacción media respecto de la formación de post-grado. De esto se infiere que en los niveles de pre-grado y post-grado la satisfacción es de rango, muy distante de una calificación de excelente o alta. Así se refleja en su posicionamiento (que se verá más adelante) respecto a las universidades competidores del medio. Respecto a la variable de desempeño administrativo en todos los estratos, sin excepción, predomina el rango de satisfacción medio. La visión general del nivel de la gestión financiera – administrativa de la UCV, resalta que el 68% de la gestión es aceptable; 29%, pésima; y sólo un 3%, óptima. En la Universidad César Vallejo, la Matriz oportunidades y amenazas indica que la institución tiene una respuesta por encima del promedio a las oportunidades y amenazas del entorno.

Respecto a la Matriz de Perfil Competitivo, fortalezas y debilidades, muestra que el área de

enseñanza- aprendizaje de educación superior tiene 7 factores claves de éxito, pero hay limitaciones en su aplicación.

También ha mejorado el incremento de la utilidad en 100.21% del 2008 al 2009. Para el 2010 hubo una pequeña disminución de la utilidad en 2.38% debido al incremento de los costos de ventas y gastos administrativos en relación a las ventas que se han venido incrementando en más del 30% desde el año 2009, pero sin llegar a la rentabilidad que otorgan los beneficios tributarios. Asimismo se comprueba:

- Alta rotación de personal ejecutivo y mando medio administrativo.
- Estructura administrativa débil, con procesos no totalmente identificados, para facilitar una mejor gestión en la organización.
- Sistema de información no integrado, dificultado el control y generación de reporte de gestión.
- El modelo de gestión está diseñado por funciones, presentando información bajo dicho esquema.
- La toma de decisiones centralizada y no basada en una planificación integral.
- Alto riesgo frente a competidores potenciales, así como la competencia actual.
- No presenta políticas corporativas integradas.

CONCLUSIONES

1. En cuanto al desempeño administrativo en todos los estratos sin excepción, predomina el rango de satisfacción medio. Así se tiene que los porcentajes que respaldan este logro de satisfacción en cada uno de los estratos fue: 72.27%, 60.94% y 45.31% de los alumnos de pre- grado, post-grado y personal administrativo, respectivamente.
2. Una visión general del nivel de la gestión financiera – administrativa de la Universidad, califica al 29% como pésima; un 68% de la gestión, aceptable y; sólo un 3%, óptima.
3. Respeto a la gestión orientada a procesos, el 50% de los criterios resultaron tener alcances pésimos de gestión, mientras que el 50% restante los tenía aceptables.
4. Refiriéndose al factor organización, el 100% de los criterios indica que este factor se encuentra en estados aceptables respecto de su gestión, pero insuficientes para enfrentar a la competencia.
5. La Matriz oportunidades y amenazas de la Universidad César Vallejo indica que la universidad tiene una respuesta por encima del promedio a las oportunidades y amenazas del entorno.
6. La Matriz de Perfil Competitivo, fortalezas y debilidades, muestra que el área de enseñanza- aprendizaje de educación superior tiene 7 factores claves de éxito posicionando a la Universidad César Vallejo en cuarto lugar, respecto de sus competidores: UNT, UPAO y UPN. Se debe desarrollar estrategias para confrontar sus debilidades.
7. Los activos totales de la Universidad han crecido 20.35% en el año 2010 en relación al crecimiento del 3.30% del año 2009, principalmente debido a la inversión de activos fijos como son aulas, laboratorios y equipamiento.
8. El grado de endeudamiento ha disminuido del 58% en el año 2008 al 33% a finales del año 2010, lo que indica que las nuevas inversiones realizadas se han hecho sin financiamiento. Asimismo, que se ha venido cumpliendo los cronogramas de pagos con las instituciones financieras.
9. No se está logrando una rentabilidad adecuada, porque considerando los beneficios tributarios que tiene la universidad, debe ser superior al 30%, lo que llevaría a una creación de valor para sus accionistas.
10. Se confirma que, con la propuesta de un plan de mejora de la gestión administrativa – financiera, se alcanzara niveles de eficacia y eficiencia siempre que se opte por gerenciar modernamente la Universidad César Vallejo, Trujillo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. América Economía Perú (Julio, 2009). Las Mayores por Sector. América Economía Nº 15, 151 – 155.
2. Apaza, M., (2007). Balance Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor. (2da Edición). Lima: INSTITUTO PACIFICO SAC
3. Bases para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle (2005 - 2015). Disponible en <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/>
4. Bell, D. (1993). La Caída de los grandes Empresas. México, Iera edic.
5. Córdoba, M. & Monsalve, C., (s. f.). TIPOS DE INVESTIGACIÓN: Predictiva, Proyectiva, Interactiva, Confirmatoria y Evaluativa. Scribd. Disponible en : <http://www.scribd.com/doc/2561176/Algunos-tipos-de-investigacion-abordaje-holistico>
6. Finance Strategy (2009 - 2012). University of Gloucestershire.
7. Financial Strategy (2008). University of Stirling: Policy, Planing and Resources Committe.
8. Hernández, V.(s.f.). La Formación en Administración Universitaria. Revista Digital Dirección General de Servicio Civil 144 (15) No 23. Disponible en http://www.sercivil.go.er/dgsc_revista/articulos/R_23_PDF/rh_formacion_administracion_universitaria.pdf
9. KPMG Caipo y Asociados (2000). Informes financieros para los negocios, s/e, Lima - Perú.
10. Lerner, A., (1999). A Strategic Planning Primer for Higher Education. California: College of Business Administration and Economics. Disponible en http://www.sonoma.edu/aa/planning/Strategic_Planing_Primer.pdf
11. Loly, A., (s.f.). El Proyecto Factible como Modalidad en la Investigación Educativa. UCLA. Disponible en: <http://www.ucla.edu/ve/dmedicin/departamentos/medicinapreventivasocial/SEB/investigacion/factible.pdf>
12. Martín, R. (2006). La Eficiencia en la Gestión de Recursos en el Ámbito Educativo Superior. E U M E D . Disponible en <http://www.eumed.net/eve/resum/06-02/rmr.htm>
13. Muñoz, J. (s.f.). Indicadores de Desempeño con Enfoque Estratégico (Cuadro de Mando Integral) para la Universidad Nacional de Loja. Disponible en <http://www.ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/>
14. Olve, N., Petri, C., Roy, J. y Roy, S., (2004). El Cuadro de Mando Integral en Acción. España: DEUSTO.
15. Sander, B. (s.f.) Administración de la Educación y Relevancia Cultural. BENNO SANDER (en línea). Disponible en http://bennosander.com/textos_detalle.php?cod_textoee=21
16. Strategic Plan (2005). Texas Tech University: Administration and Finance.