Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO
DE PRODUCCION AGRICOLA
ESTADO PORTUGUESA

COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO

INDICADORES DE GESTIÓN BAJO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA CONTRALORÍA DEL ESTADO PORTUGUESA

Autor: Pltga. Rhina Márquez

Tutor: Pltgo. Msc. Ramón Azócar

Guanare, Noviembre 2011

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO
DE PRODUCCION AGRICOLA
ESTADO PORTUGUESA

COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO

INDICADORES DE GESTIÓN BAJO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA CONTRALORÍA DEL ESTADO PORTUGUESA

Requisito para optar al Grado de *Magister Scientiarum*

Autor: Pltga. Rhina Márquez
C:I: 10.059.519
Tutor: Pltgo. Msc. Ramón Azócar

Guanare, Noviembre, 2011

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por ser mi luz, mi guía y mi fuente de inspiración y sabiduría.

A mis Padres por ser mi apoyo moral y espiritual en la consecución de mis logros.

A mis hermanos, por ser ejemplo a seguir.

A mis sobrinos, por su amor y cariño.

A la memoria de la Prof. Gloria Cordero, tutora inicial del presente Trabajo de Grado, que a pesar de su ausencia física, sus conocimientos y sabios consejos prevalecieron a lo largo del desarrollo de la investigación.

A mis compañeros de estudios, principalmente Iris por la experiencia compartida.

A mi constancia y dedicación para alcanzar las metas propuestas.

Pltga. Rhina Coromoto.

AGRADECIMIENTOS

A la UNELLEZ por coadyuvar a la formación de profesionales en el área de la Gerencia Pública.

A los profesores de la Coordinación de Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional, por sus valiosos aportes y conocimientos en el área de la especialización.

Al Prof. Ramón Azócar, tutor de contenido, por su apoyo incondicional para la culminación del presente Trabajo de Grado.

A la Contraloría del Estado Portuguesa, por su formación y capacitación en el área de control fiscal. Especialmente al grupo de funcionarios de los distintos niveles gerenciales, por su colaboración para la realización de la investigación.

Pltga. Rhina Márquez.

INDICE GENERAL

pág.

DEDICATORIA. iv
AGRADECIMIENTO. v
INDICE GENERAL. vi
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS. viii
RESUMEN. xi
ABSTRACT. xii
INTRODUCCIÓN. 1
CAPITULOS.

PARTE I:

I. EL PROBLEMA.
1.1. Planteamiento del problema. 4
1.2. Formulación del Problema. 8
1.3. Objetivos de la investigación. 9
1.4. Justificación de la Investigación. 9
1.5. Alcance y limitaciones. 11

II. MARCO TEORICO.
2.1. Antecedentes de la investigación. 12
2.2. Bases Teóricas. 16
2.3. Bases Legales. 60
2.4. Definición de Términos Básicos. 65
2.5. Sistema de Variables. 66

III. MARCO METODOLÓGICO.
3.1. Tipo de Investigación. 69
3.2. Diseño de la Investigación. 70
3.3. Población y Muestra. 70
3.4. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos. 72
3.5. Validez del Instrumento. 73
3.6. Confiabilidad del Instrumento. 73
3.7. Técnica de Análisis de Datos. 74
3.8. Procesamiento de la Información. 75

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.
4.1. Presentación de los Resultados. 77
4.2. Conclusiones. 98

PARTE II:

V. LA PROPUESTA

5.1. Justificación de la Propuesta. 102
5.2. Objetivos de la Propuesta. 103
5.3. Fundamentación. 104
5.4. La Propuesta. 105

VI. RECOMENDACIONES.

6.1. Recomendaciones 130

REFERENCIAS.
ANEXOS.

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.

pág.

TABLAS.

1. Operacionalización de las Variables. 68
2. Distribución de la población de los funcionarios adscritos a la Contraloría del Estado Portuguesa, por niveles gerenciales. 71
3. Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Componente Planificación en la Contraloría del Estado Portuguesa. 77
4. Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Componente Estructura Organizacional en la Contraloría del Estado Portuguesa. 79
5. Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Componente Aspectos Claves de la Organización. 80
6. Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Componente Indicadores. 82
7. Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Componente Sistema de Reporting. 84
8. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Presupuesto. 86
9. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Comunidad/Usuarios. 88
10. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Procesos Internos. (Auditoría). 89
11. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Procesos Internos. (Potestad Investigativa y Determinación de Responsabilidades). 90
12. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Procesos Internos. (Atención al Ciudadano). 91
13. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital Organizacional). 93
14. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital Humano). 95
15. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital de Información) 96
16. Cuadro de Mando Integral para la Generación de Indicadores para la Contraloría del Estado Portuguesa. Perspectiva Comunidad/Usuarios. 109
17. Cuadro de Mando Integral para la Generación de Indicadores para la Contraloría del Estado Portuguesa. 110

Perspectiva Presupuesto.

18. Cuadro de Mando Integral para la Generación de Indicadores para la Contraloría del Estado Portuguesa. Perspectiva Procesos Internos. 111
19. Cuadro de Mando Integral para la Generación de Indicadores para la Contraloría del Estado Portuguesa. Perspectiva Capacidad Organizativa. 112
20. Perfil del Indicador: Imagen de la Contraloría del Estado Portuguesa en la comunidad portugueseña. 115
21. Perfil del Indicador: Grado de Apoyo al Mejoramiento de los Entes de la Administración Pública Estadal. 117
22. Perfil del Indicador: Oportunidad en la Capacidad de Respuestas a los Usuarios por parte de la CEP. (Calidad). 118
23. Perfil del Indicador: Percepción de los Usuarios en la Atención del Servicio Prestado por la CEP. 119
24. Perfil del Indicador: Economía en la Generación de las Actuaciones Fiscales de la Contraloría del Estado Portuguesa. 120
25. Perfil del Indicador: Eficacia en la Elaboración de los Informes Definitivos de las Actuaciones Fiscales Realizados por la CEP. 121
26. Perfil del Indicador: Eficiencia en los Lapsos Establecidos para la Realización del Proceso de Auditoría y Control Fiscal. 122
27. Perfil del Indicador: Eficacia en la Elaboración de los Informes de Resultados de la Potestad Investigativa de la CEP 123
28. Perfil del Indicador: Eficacia en las Decisiones Ejecutadas Producto de la Determinación de Responsabilidades de la CEP. 124
29. Perfil del Indicador: Grado de Satisfacción de los Empleados de la CEP. (Calidad). 125
30. Perfil del Indicador: Eficacia en el Nivel de Formación de los Funcionarios de la CEP. 126
31. Perfil del Indicador: Eficacia en la Formación de Nuevas Tecnologías (software) para la Contraloría del Estado Portuguesa. 127

pág.

FIGURAS.

1. El Sistema y sus Cuatros Elementos. 18
2. Aplicación de Parámetros para Evaluar la Gestión Pública. 40
3. Cuadro de Mando Integral. 46
4. Elementos de un Proceso. 53
5. Los Procesos en los Órganos de Control Fiscal. 56
6. Niveles Gerenciales de la Contraloría del Estado Portuguesa. 59
7. Componente Planificación en la CEP. 74
8. Componente Estructura Organizacional en la CEP. 79
9. Componente Aspectos Claves de la Organización. 81
10. Componente Indicadores. 82
11. Componente Sistema de Reporting. 84
12. Perspectiva Presupuesto. 86
13. Perspectiva Comunidad/Usuarios. 88
14. Perspectiva Procesos Internos. (Auditoría) 90
15. Perspectiva Procesos Internos. (Potestad Investigativa y Determinación de Responsabilidades) 91
16. Perspectiva Procesos Internos. (Atención al Ciudadano) 92
17. Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital Organizacional) 94
18. Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital Humano) 95
19. Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital de Información) 96

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y GERENCIA INSTITUCIONAL

INDICADORES DE GESTIÓN BAJO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA CONTRALORÍA DEL ESTADO PORTUGUESA.

Autor: Pltga.Rhina Márquez
Tutor: Pltgo. Ramón Azócar.

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado tuvo como objetivo general Diseñar los Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa. El estudio se ubicó en la modalidad de proyecto factible bajo un diseño de investigación de campo de tipo descriptivo. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario bajo la escala de Likert contentivo de treinta y cinco (35) preguntas, el cual fue validado a través de la técnica de juicio de expertos y cuya confiabilidad arrojó un índice de 0,96, siendo aplicado a una muestra de veintisiete (27) funcionarios de la Contraloría del Estado Portuguesa que laboran en los distintos niveles gerenciales. Los resultados obtenidos en la presente investigación determino las siguientes conclusiones: Debilidad en el control de gestión implementado en la Contraloría del Estado Portuguesa, debido a que no cuenta con un sistema integral de indicadores alineados con la planificación estratégica y operativa de la organización. Asimismo, se determinó que en las perspectivas susceptibles a ser medidas a través de los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral, dos de ellas, presupuesto y comunidad/usuarios presentan deficiencias, encontrándose fortalecidas las perspectivas procesos internos y capacidad organizativa, recomendándose implantar los Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa, diseñado en el presente trabajo de Grado, con el fin de obtener un conocimiento integral de la organización.

Descriptores: Control de Gestión, Indicador, Cuadro de Mando Integral, Contraloría del Estado Portuguesa.

NATIONAL EXPERIMENTAL UNIVERSITY
OF THE WESTERN PLAINS
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICE-RECTORATE FARMING
GRADUATE AREA COORDINATION
MASTER PLANNING AND INSTITUTIONAL MANAGEMENT

UNDER MANAGEMENT INDICATORS SCORECARD FOR THE PORTUGUESE STATE COMPTROLLER.

Author: Pltga.Rhina Márquez
Tutor: Pltgo. Ramón Azócar

ABSTRACT

The present work aimed Grade Designing General Management Indicators under the Scorecard for the Portuguese State Comptroller. The study was located in the project mode feasible under a research design, descriptive field. For data collection a questionnaire was applied on a Likert scale which contains thirty-five (35) questions, which was validated through expert opinion technique whose reliability yielded an index of 0.96, with applied to a sample of twenty (27) officials of the State Comptroller Portuguese working in various management levels. The results obtained in the present investigation determined the following findings: weakness in management control implemented in the Portuguese State Comptroller because it lacks a comprehensive system of indicators aligned with the strategic and operational planning of the organization. It was also determined that the prospects likely to be measured through performance indicators under the Balanced Scorecard, two of them, budget and community / users deficiencies, finding prospects strengthened internal processes and organizational capacity, implement recommended Management Indicators under the Scorecard for the Portuguese State Comptroller, designed in this work degree, in order to obtain a comprehensive understanding of the organization.

Descriptors: Management Control Indicator, Balanced Scorecard, Portuguese State Comptroller.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño de la gestión pública se ha convertido en uno de los temas centrales de los gerentes públicos. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia, eficacia y el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

Los indicadores de desempeño al proveer información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como eficiencia, eficacia, calidad y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública. En efecto, contar con una batería de indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya la toma de decisiones de los directivos sobre base más ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés.

Ahora bien, debido a la importancia del uso de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de las organizaciones, se han aplicado diversas metodologías para implementarlos, entre ellas una de las más empleadas en los últimos años es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), la cual ha sido una herramienta gerencial muy utilizada en los procesos de planificación y control de gestión, creada por Kaplan y Norton en la década de los noventa, la cual intenta integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño de una empresa. Es decir, es una herramienta de gerencia que permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño, permitiendo informar a la alta dirección sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos, desde cuatro perspectivas, financiera, la del

cliente, procesos internos y formación y crecimiento. Debido al éxito de la misma, en los últimos años se han realizado múltiples adaptaciones para su aplicación en el ámbito público, siendo su fin último dar el máximo bienestar posible a los ciudadanos.

Por lo antes expuesto, y tomado en consideración que el Cuadro de Mando Integral constituye una de las técnicas gerenciales más novedosas y ofrece la ventaja de que permite evaluar en forma integrada el comportamiento de las principales variables de la organización, en el presente Trabajo de Grado se planteó el diseño de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa, para lo cual se partió del conocimiento teórico acerca del control de gestión, componentes, procesos medulares, indicadores, cuadro de mando integral, soportado en un procedimiento de diagnóstico en correspondencia con las particularidades en las que se desenvuelve la organización objeto de estudio.

La finalidad de la presente investigación fue satisfacer la necesidad del nivel estratégico de la Contraloría del Estado Portuguesa, de contar con un modelo de gestión, basado en indicadores para evaluar su desempeño organizacional. En particular, la investigación busco diagnosticar el sistema de control de gestión implementado en la Contraloría del Estado Portuguesa e identificando además, las perspectivas susceptibles a ser medidas a través de los indicadores de gestión, bajo el cuadro de mando integral para evaluar la gestión de la Contraloría del Estado Portuguesa, apoyándose en la aplicación de un cuestionario a los actores claves involucrados directamente con la toma de decisiones.

El contenido de la tesis esta estructurada en los siguientes capítulos: Capitulo I referido al planteamiento del problema, objetivos del estudio y justificación de la investigación. El capitulo II incluye el marco teórico referencial, formado por los antecedentes de investigación, bases teóricas que sirven de referencia para explicar el problema, bases legales, en donde se realiza un enfoque de tipo jurídico del problema de investigación, la

definición de términos básicos y el sistema de variables. El Capítulo III comprende el marco metodológico, el cual incluye el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y el procesamiento de la información. Capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación, análisis e interpretación de los mismos, así como las conclusiones, según los objetivos planteados. Capitulo V, se desarrolla la propuesta del diseño de Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa. El Capítulo VI contiene las recomendaciones derivadas de los resultados. Finalmente se presentan las referencias y los anexos.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente, existe una nueva tendencia a nivel mundial de medir el desempeño de la organizaciones, tanto en el sector público como en el privado, con la finalidad de mejorar su funcionamiento interno, de tal manera que puedan darle a conocer a la sociedad que vale la pena creer en sus productos y servicios, algo que desde el punto de vista gubernamental constituye una mayor necesidad. La medición como método de verificación del cumplimiento de la organización es antigua si se le vincula con la economía, contabilidad y finanzas. Sin embargo, actualmente puede considerarse como un “proceso revolucionario que esta ganando terreno en forma creciente bajo nuevos enfoques” (Acevedo, 2008, p.11), ya que las variables no financieras pueden agregar tanto o más valor que aquellas tradicionalmente asociadas al campo netamente financiero.

En este sentido, en Latinoamérica, este nuevo paradigma de medición de desempeño organizacional esta siendo acogido por muchos países, tales como Argentina, México, Chile, Colombia, Uruguay, entre otros, los cuales han venido implementando esta herramienta gerencial, a través de la construcción de sistemas de indicadores de gestión para estimar la eficiencia, eficacia y costo-efectividad del gasto de las actividades públicas, con la finalidad de introducir cambios en su administración, que lleve hacia una nueva conducción mediante restructuraciones de los distintos entes que lo componen para que sean más competentes. Para avanzar en esta transición de modelos de gestión pública, se ha experimentado en los distintos gobiernos una serie de instrumentos de mejoramiento de la gestión e innovaciones gerenciales; por lo que, una de las herramientas más

utilizadas en los gobiernos de estos países han sido la incorporación eficaz de programas de indicadores de gestión al aparato público.

Venezuela, se ha incorporado a esta red de países que utilizan esta herramienta gerencial para medir el desempeño organizacional en la administración pública. Así, a partir del año 1999 a través de la promulgación de la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela, se hace alusión al control de gestión, al seguimiento, a la evaluación, a la medición a través de indicadores. Esto conllevó a un incremento de la producción legal asociada a dichos aspectos, tales como: Ley Orgánica de la Administración Pública; Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Ley Orgánica del Régimen Presupuestario, Ley de Planificación Pública y Popular, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su Reglamento, entre otras; las cuales hacen alusión al diseño de indicadores para medir la gestión institucional. Sin embargo, a pesar de estos instrumentos legales con que cuenta el sector público venezolano que regulan el uso e institucionalización de indicadores y control de gestión, “en la generalidad de las instituciones gubernamentales no funciona este proceso, aunque el mismo es una exigencia de rango constitucional desde el año 1999”. (Zambrano, 2007, p. 225).

Ahora bien, los indicadores de gestión según Guzmán (2003) son:

> Instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. (p.22)

Como se desprende de la definición antes reseñada, la formulación de indicadores para evaluar la gestión, enfatiza el vínculo entre control y evaluación, estableciendo que la meta del sistema es tomar acciones para mejorar la gestión. Por lo cual, para diseñar indicadores se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere medir?; ¿A qué nivel de

profundidad se quiere llegar?; ¿De dónde se obtendrá la información?. Es por ello, que un sistema de indicadores de gestión en una institución pública debe cumplir con un conjunto de requisitos para constituirse en un apoyo efectivo a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas públicas.

Sin embargo, existen unas dificultades técnicas, operativas y estructurales propias de la construcción de los indicadores en la administración pública de la mayor parte de los países latinos que no generan las condiciones para una evaluación de gestión con suficiente garantía de calidad, lo que evidencia debilidad de los sistemas de información administrativa. En tal sentido, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2000), argumenta lo siguiente:

> Con frecuencia los servicios públicos en América Latina no disponen de sistemas que provean información respecto de aquellas variables que efectivamente pueden ser influenciadas en el accionar de las instituciones; conllevando a una serie de problemas y desafíos estratégicos que es preciso analizar, tanto en la fase de diseño como en la fase de implementación y evaluación de los mismos. (p.75)

En este sentido, de lo anteriormente citado se puede deducir que la mayoría de los sistemas de medición implementados, no obedecen aquellas variables prioritarias que toda organización debe controlar. Por lo que es fundamental, diseñar indicadores que partan de la estrategia de la organización, que a su vez, permitan verificar cómo se logra el cumplimiento de la misión, y si existe direccionalidad hacia la visión, desarrollando así un sistema de medición integral de la organización.

Por su parte, Martínez (2000, p. 105) en su trabajo de investigación sobre sistemas de indicadores de gestión, afirma la importancia de aplicar este instrumento de medición para gestionar y evaluar las actividades de la organización, a su vez, resalta que los indicadores son los desencadenantes de las acciones, tras la comparación de los resultados con los valores que se consideran adecuados (control- diagnóstico), además de ser generadores de

diálogo y debate sobre alternativas de mejoras de los resultados, o sobre el funcionamiento de determinados procesos del negocio. A su vez, menciona el autor, que los indicadores sirven para establecer una línea de comunicación descendente hacia los mandos intermedios y para ser utilizados personalmente por la alta dirección y poder señalar a los subordinados los aspectos clave de la gestión.

Por tales motivos, los indicadores de gestión son necesarios para llevar un control del desempeño de las organizaciones, debido a que permiten medir el rendimiento de los recursos y conocer si se están realizando correctamente las actividades de acuerdo a las políticas de la organización. La medición del desempeño a través de indicadores es una de las herramientas más efectivas que hoy en día utiliza la gerencia para el monitoreo interno de la organización, la cual puede resultar idónea mientras sean implantados de manera que permita detectar fallas y tomar decisiones sin ningún inconveniente a través de información confiable y oportuna.

Ahora bien, la Contraloría del Estado Portuguesa, es un órgano que forma parte del Sistema Nacional de Control Fiscal que ejerce el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes de la hacienda pública estadal. Es un ente fiscalizador que debe ser garante del ordenamiento legal, por lo que esta obligada a mantener un sólido sistema de control interno, que garantice niveles óptimos de su desempeño organizacional. En este sentido, mantiene dentro de su organización un sistema de control interno constituido por un conjunto de normativas, procesos, manuales, protección de sus activos, entre otros, con la finalidad de salvaguardar sus recursos y cumplir con las normativas legales. (Contraloría del Estado Portuguesa, 2008).

Asimismo, la Contraloría del Estado tiene implantado un control de gestión, como parte del control interno. Sin embargo, los resultados que arrojó la “Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades (DNDC), que se realizó en el período octubre-noviembre del año 2010 en la

Contraloría del Estado Portuguesa, determinó que una de las brechas que presenta el ente fiscalizar estadal es que no cuenta con un sistema integral de indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño de los procesos, así como también, los efectos e impactos de su gestión. (Contraloría del Estado Portuguesa, 2010).

Todo esto trae como consecuencia que las máximas autoridades no cuenten con un sistema de información oportuno y confiable que brinde información sobre el desempeño de la organización y, que a su vez, sirva como apoyo efectivo para la toma de decisiones. De ahí la necesidad de formular los indicadores de gestión, bajo la metodología del cuadro de mando integral, ya que esta herramienta permite evaluar la gestión de una manera integral, es decir, de una manera holística, tomando en consideración las variables estratégicas sobre las cuáles la organización debe monitorear, con la finalidad de proponer mejoras y corregir las fallas detectadas, para el cumplimiento de sus objetivos y metas planificadas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuenta la Contraloría del Estado Portuguesa con indicadores, bajo un modelo de gestión que permita evaluar su desempeño organizacional?

Por todo lo anteriormente señalado, se formula las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuál es la situación actual del control de gestión implementado en la Contraloría del Estado Portuguesa?

¿Cuáles son las perspectivas susceptibles de ser medidas a través de indicadores de gestión, bajo el Cuadro de Mando Integral para evaluar la gestión de la Contraloría del Estado Portuguesa?

¿Cuáles serían los indicadores de gestión a desarrollar, en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa.

1.3.2. Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar el control de gestión implementado en la Contraloría del Estado Portuguesa.
2. Identificar las perspectivas susceptibles de ser medidas a través de indicadores de gestión, bajo el Cuadro de Mando Integral, para evaluar la gestión de la Contraloría del Estado Portuguesa.
3. Elaborar los de indicadores de gestión, bajo el Cuadro de Mando Integral, para la Contraloría del Estado Portuguesa.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La modernización de la gestión pública evidencia fehacientemente la necesidad de implementar sistemas de medición que generen información precisa y oportuna de tal manera que pueda evaluarse el grado de consecución de las metas establecidas en la institución.

La propuesta de elaboración de indicadores de gestión bajo el cuadro de mando integral, como mecanismo para evaluar la gestión de la Contraloría del Estado Portuguesa, es relevante pues brindará a la gerencia de la institución una visión integral, clara y precisa de las principales variables que afectan directa e indirectamente el desempeño de la organización, permitiendo efectuar cambios estratégicos necesarios para

inducir los resultados a valores deseados. Al respecto Guevara (2005) argumenta que:

> El sistema de indicadores para la evaluación del control de gestión constituye un conjunto coherente de datos combinados o no, de acuerdo a un régimen de categorías que representan el comportamiento de las diferentes variables involucradas en la gestión de una unidad de análisis, durante un lapso determinado. (p.18)

De allí que, los indicadores de gestión como apoyo al control y evaluación de la gestión permitirá evaluar de forma permanente, la adecuación de los planes, programas y proyectos y los términos de eficiencia, eficacia y economía de los mismos con respecto a los resultados obtenidos, así como también los efectos e impactos que generan en la comunidad. De igual manera, para la Contraloría del Estado Portuguesa este estudio es de gran importancia, pues de los resultados obtenidos, los diferentes niveles de la organización, podrán conocer y analizar de manera objetiva las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la unidad a nivel macro y micro; para determinar el grado de efectividad de la gestión administrativa y las medidas a adoptar para mejorar el desempeño y garantizar el éxito en la organización.

La presente investigación se encuentra inserta en la línea de investigación Gerencia Pública, debido a que los indicadores representan el termómetro del control de gestión, que permitirá identificar las decisiones operativas y estratégicas de la organización, definir los objetivos que orientaran en el mediano y largo plazo su accionar, y que estos objetivos se traduzcan en planes de acción con metas concretas y verificables.

De ahí que los datos proporcionados por esta investigación significarán un aporte de la organización en estudio para las otras organizaciones del estado Portuguesa, porque el mismo podrá ser la base fundamental para la formulación e implantación de indicadores para evaluar la gestión de las

organizaciones públicas, los cuales permitirán el máximo aprovechamiento del recurso tanto humano, técnicos, materiales y financieros para una mejor calidad del servicio. Además se espera concientizar a los funcionarios de los niveles estratégico, táctico y operativo sobre la importancia de utilizar indicadores en las organizaciones, como mecanismo que coadyuva al logro de los objetivos y metas planificadas, así como el conocimiento del desempeño de la organización.

1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES.

Según Crespo (1998) el alcance, “vendrá a ser el grado de generalidad y nivel de acción que tendrá la investigación”. (p.51).La investigación se desarrollo en la Contraloría del Estado Portuguesa, y el alcance de la misma consistió, en elaborar los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa, para el segundo semestre del año 2011, para lo cual se partió de un diagnóstico de la situación actual de la área en estudio, lo que sirvió para sustentar la propuesta de investigación. Este trabajo puede servir de base y orientación al diseño de indicadores de gestión para otros organismos públicos con características similares a la institución estudiada.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

El presente capitulo hace referencia a un conjunto de aspectos que sustentan la investigación. En tal sentido, Alvarado (1999) argumenta que estos aspectos conforman el marco teórico definido como “aquel que permite la ubicación del estudio que se pretende desarrollar dentro de una serie de ideas y planteamientos a la luz de otros investigadores” (p. 4).Este capítulo se estructura en tres partes, la primera se refiere a los estudios de investigación realizados sobre el tema, la segunda parte presenta las bases teóricas que fundamentan la investigación y en la tercera parte, se analiza lo concerniente a las bases legales, la definición de términos básicos y el sistema de la variable.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Un sistema de indicadores coherentemente diseñado, puede evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como la calidad de los productos y servicios generados y el efecto e impacto que estos tienen en la comunidad que se pretende atender, permitiendo así, en una escala de valores determinada, el desempeño de los gerentes públicos respecto al cumplimiento de las metas programadas y el logro de los objetivos previstos. En tal sentido, se presenta a continuación los antecedentes de investigaciones relacionadas con el área en estudio.

Benalcazar (2010) en su tesis denominada “Sistema de Indicadores de Gestión en la Potestad de Investigaciones Administrativas llevado a cabo por la Dirección de Auditoría y Control de Gestión. Caso de estudio: Contraloría del Municipio Libertador del Estado Táchira”, investigación de campo de carácter descriptivo enmarcada en los postulados del proyecto factible, cuyo propósito consistió en formular un sistema de indicadores de gestión para la

potestad de investigación, llego a las siguientes conclusiones: El sistema de indicadores debe medir los resultados, metas y el logro de los objetivos; así como, servir de herramientas de soporte a los sistemas que funcionan en forma paralela dentro de la institución, como son las actividades de control fiscal, determinación de responsabilidades, atención al ciudadano y auditoria, entre otros. El sistema es una forma de interrelacionar las diferentes variables que existen dentro de la potestad investigativa; que permite presentar informes de resultados a la gerencia de la organización, a otros organismos del sector público y a las comunidades organizadas en sus tareas de contraloría social, en donde se evalué la eficiencia, eficacia, economía, que la gestión ha logrado como consecuencia de la aplicación de una serie de actividades, descritas en los informes de seguimiento, evaluación y control del plan operativo anual.

La respectiva investigación guarda estrecha relación con el presente trabajo de grado, ya que en ella se diseña un sistema de indicadores para un órgano de control fiscal, con la finalidad de medir las variables de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto en cada uno de sus procesos principales, tal como se abordará en la presente investigación.

Por su parte Boves (2006), en su investigación titulada “Modelo de Control de Gestión para la Contraloría General del Estado Mérida”, trabajo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, cuyo objetivo consistió en proponer un modelo de control de gestión bajo el cuadro de mando integral, concluye que existen aspectos críticos como el sistema de planificación que no se considera como una herramienta de dirección sino como un requisito para el nivel estratégico en instancias internas, además que no existen indicadores específicos para la evaluación y planificación de las diferentes áreas de gestión. Asimismo, hace énfasis en la desvinculación del plan presupuestario y la distribución por proyecto, lo que impide conocer su ejecución y eficacia para realizar una toma de decisiones oportuna, por lo

que recomienda instrumentar el modelo de control de gestión para corregir desviaciones.

El aporte de este trabajo a la investigación está inmerso en la relación que existe entre la planificación estratégica y el control de gestión, ya que no existe posibilidad de control efectivo si previamente no se han determinado los niveles de desempeño que la organización pretende alcanzar, por lo tanto la base de un control de gestión efectivo, está en llevar a cabo un proceso de planificación de las actividades, programas, proyectos, ajustados a la realidad, lo que incide naturalmente en la calidad de gestión.

Asimismo, Díaz (2006), realizó una investigación titulada “Diseño de un Subsistema de Indicadores de Gestión de Segundo (II) Nivel para la Dirección de Hacienda y Administración de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Barinas”, cuyo propósito consistió en la elaboración de un subsistema de indicadores para medir la eficiencia, eficacia y economía de la gestión de la Dirección mencionada anteriormente. Entre sus resultados señala, en relación al contexto estratégico, que aun cuando la Alcaldía, específicamente la Dirección de Hacienda y Administración tienen establecido de manera informal la misión y visión, la mayor parte del personal que se adscribe a la unidad estudiada desconoce la existencia de las mismas; esto ocasionado a la ausencia de medios informativos eficaces que divulguen estos elementos administrativos dentro del personal, ya que la mayoría de los funcionarios encuestados denotan el desconocimiento de la razón de ser de la unidad, originando así una ausencia total de cultura organizacional del recurso humano, reflejado por una marcada inercia en la ejecución de las actividades institucionales y una excesiva falta de cohesión e integración en el seno de la institución, que permita al personal avanzar conjuntamente hacia una misma dirección.

El análisis de esta investigación constituye un marco referencial al diseño de indicadores dado que establece referencia a los elementos estratégicos de la organización.

A su vez, Ovalles (2006), presentó el trabajo de grado titulado “Indicadores de Gestión como Instrumento Gerencial en la Toma de Decisiones de la C.A. Energía Eléctrica de Barquisimeto (ENELBAR)”, presentado en la Universidad Yacambú, el cual tuvo como objetivo general: Diseñar indicadores de gestión como instrumento gerencial en la toma de decisiones de ENELBAR; por lo que el autor, aplicó un cuestionario tipo encuesta a una población conformada por el personal que labora en dicha organización, de donde se extrajo una muestra constituida por el presidente, vicepresidente, gerentes y auditor interno, permitiéndole concluir que no todo el personal de nivel gerencial de ENELBAR incluye la evaluación de los indicadores financieros de gestión como información de apoyo de la toma de decisiones, por lo que se recomendó integrar los indicadores financieros en el proceso de planificación estratégica a través del cuadro de mando integral de la organización.

El antecedente antes reseñado, es pertinente con la investigación, pues establece la importancia de aplicar un sistema de control de gestión y a su vez, dar la inducción para su aplicabilidad en el proceso de toma de decisiones.

De igual manera, Garbán (2006), en su estudio denominado “Diccionario de Indicadores de Gestión Administrativa para la Coordinación de Postgrado del Vice-Rectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ-Guanare, Estado Portuguesa”, realizado en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, desarrollo como objetivo general: Diseñar un diccionario de indicadores de gestión administrativa para evaluar la coordinación del postgrado del Vicerrectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ-Guanare, Estado Portuguesa, bajo la modalidad de proyecto factible. En dicha investigación se determino la necesidad de implementar en la institución objeto de estudio, mecanismos de evaluación y control de la gestión administrativa que permitan detectar de manera oportuna las debilidades que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos

y el manejo de los recursos, por lo que permitió recomendar la implantación del diccionario de indicadores diseñado en el respectivo trabajo, para satisfacer la necesidad de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ-Guanare..

Una vez analizada las diferentes investigaciones que se relacionan directamente con el presente estudio, se puede confirmar una vez más la necesidad de las organizaciones modernas de implementar un sistema de indicadores, que permita medir el cumplimiento de los objetivos.

2.2. BASES TEÓRICAS.

Este aspecto consiste en revisar la literatura con la finalidad de obtener información relevante necesaria que sustente teóricamente la investigación, lo cual implica revisar teorías y enfoques teóricos que se consideren validos para el correcto sustento de la investigación. Según Arias (2006), las bases teóricas son:

> Aquellas que comprenden un conjunto de conceptos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado: esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que se analizan. (p. 41)

Las bases teóricas que sustentan la presente investigación, están centradas en destacar los elementos relacionados al objeto de estudio como lo es las organizaciones, el control de gestión, los indicadores, el cuadro de mando integral por lo cual se tratan en los referentes teóricos antes señalados.

2.2.1. Las Organizaciones como Sistemas

Corredor (2007), define la Organización como “un organismo social constituido por recursos destinados a producir bienes o servicios con un objetivo dado”. (p. 9). Debe poseer tres características fundamentales como son: Una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar; estar compuesta por personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas y una estructura deliberada, con reglas, normas y descripciones de puestos donde se clarifiquen las relaciones laborales de los miembros.

A lo largo de la historia, las organizaciones han venido siendo estudiadas y analizadas desde diferentes tópicos, es decir sobre cada una de las partes que integran una organización. Así encontramos dentro de las diferentes teorías de la administración, contribuciones importantes al estudio de las organizaciones entre las cuáles encontramos: La Teoría de la Administración Científica, Teoría General de la Administración (Principios de Administración y Burocracia), el Método Cuantitativo de la Administración, Teoría del Comportamiento Organizacional, la Teoría Sistémica de las Organizaciones, el Enfoque de las Contingencias, entre otros.

Para la presente investigación se desarrollo la Teoría Sistémica, por ser un enfoque que representa la idea de que las organizaciones se componen de partes y que esas parten interactúan entre sí para alcanzar las metas organizativas. Esta teoría comenzó a ser estudiada a partir de la década 1960, cuando un grupo de investigadores comenzaron a analizar las organizaciones desde el punto de vista de los sistemas, concepto que tomaron de las ciencias físicas.

Antes de analizar la concepción sistémica de las organizaciones, es necesario definir lo que se entiende por sistema y los elementos que la constituyen. En este sentido, Chiavenato (2005) lo define como “un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad

para alcanzar determinado objetivo o propósito."(p.15), interactuando además con su ambiente, para suministrar información, energía o materia.

Los precursores de la Teoría de Sistema, identifican cuatro (04) elementos esenciales de un sistema, entre los cuales se encuentran:

1. Entradas (inputs) o insumos: Constituido por los recursos e insumos necesarios para la alimentación y nutrición del sistema.

2. Procesamiento u operación: Representa el núcleo del sistema, debido a que transforma las entradas en salidas o resultados.

3. Salidas (outputs) o resultados: Son el producto de la operación del sistema, exportándolo al ambiente externo.

4. Retroalimentación (feedback): Es la acción de retorno; es decir, la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema.

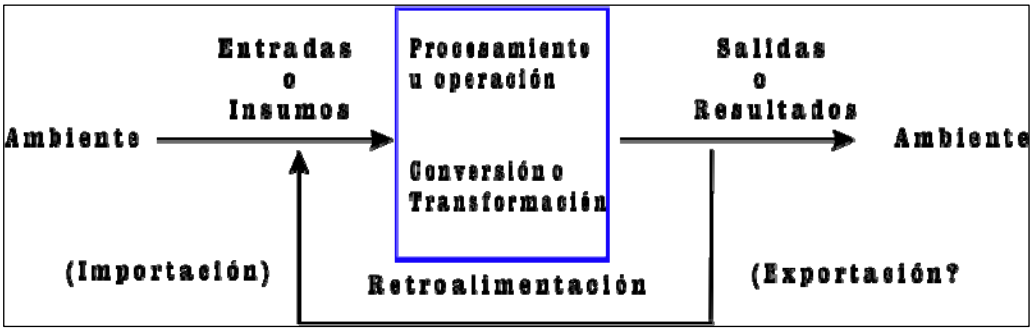


Figura 1.El Sistema y sus Cuatros Elementos.
Fuente: Chiavenato, (2005).

Todo sistema existe y funciona en un ambiente, definido este como "todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia" (ob.cit, p. 17). Es decir, el sistema entrega sus resultados al ambiente.

Los sistemas se clasifican en sistemas cerrados y abiertos, caracterizándose los primeros por no estar influenciados ni relacionados con

el ambiente. En cambio, los segundos, denominados también orgánicos, según Robbins y Coulter (2005) “interactúan dinámicamente con su entorno.” (p. 34); es decir, poseen numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo. Sin embargo, estos sistemas son abiertos, no sólo en relación con su ambiente, sino consigo mismo o internamente, lo cual hace que las interacciones entre sus componentes afecten el sistema como un todo.

En este sentido, tomando este enfoque de sistemas, Hodge, Anthony y Gales (2003) definen a las organizaciones como “sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos”.(p.13).Esta teoría proporciona una forma simple de modelar las organizaciones centrándose en la estructura y en las relaciones o interdependencia entre las diferentes partes de la organización, es decir, que las decisiones y acciones que se tomen en un área de la organización afectan a otras y viceversa.

Aunado a esto, en este mundo cambiante y turbulento las organizaciones son concebidas en la clasificación de sistemas abiertos, debido a que se encuentran influenciadas por el ambiente externo, tomando de él todas las entradas o recursos (inputs), procesando los mismos en su ambiente interno, para posteriormente expulsarlo al exterior en forma de producto o resultados (outputs). Sin embargo, las organizaciones dependen del entorno no sólo para sus insumos sino también para la aceptación de sus productos, de ahí la importancia de la retroalimentación del sistema para su supervivencia.

En síntesis, la Teoría de Sistemas permite describir el comportamiento interno y externo de las organizaciones y cómo las partes se relacionan e interactúan entre ellas.

Ahora bien, las organizaciones como sistemas abiertos, mantienen un estrecho intercambio con el ambiente externo, definido este como por Robbins y Coulter (2005) como “las fuerzas e instituciones fuera de la

organización que pueden influir en su desempeño". (p. 64); es decir, todos aquellos elementos organizativos externos que intervienen para su supervivencia, originando así oportunidades de éxito como amenazas para su existencia. Ahora bien, el ambiente externo esta conformado por dos componentes, el entorno específico y el general.

El entorno específico esta conformado por aquellos actores que intervienen de manera inmediata y precisa sobre la organización, y tienen efecto directo en las decisiones y actos de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización, entre los cuales se encuentran:

- Clientes y/o usuarios, a quienes la organización destina los bienes o servicios producidos y a los cuales debe satisfacer.
- Competidores, organizaciones externas que poseen objetivos y metas similares o parecidas a la organización, y sirven a los mismos clientes o potenciales.
- Proveedores, los que proporcionan los insumos esenciales para la producción de la organización.

Con respecto al entorno general o fuerzas indirectas, son aquellas condiciones externas generales que pueden incidir en la organización, las cuales comprende:

- Las condiciones económicas, relacionadas con los indicadores macroeconómicos que inciden en la evolución económica del país, sus condiciones de crecimiento y desarrollo y de las relaciones internacionales.
- Condiciones políticas, aquellas decisiones de nivel gubernamental o legislativo que afectan la organización.
- Regulatorias, instrumentos legales, así como entidades o sistemas, que regulan la realización de los procesos de la organización o al sector que pertenece.
- Sociales, características y costumbres sociales que pueden afectar los factores internos de la organización.

- Demográficas, crecimiento poblacional.

- Tecnológicas, relacionadas con el avance e impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación (T.I.C) en los procesos de la organización.

En síntesis toda organización tiene que tener presente dos elementos: En primer lugar, que su supervivencia depende de su capacidad de adaptarse a las demandas de su entorno; y en segundo lugar, la satisfacción de esas demandas, el ciclo total de insumo-proceso-producto debe ser el centro de su ambiente interno, es decir, de su proceso administrativo.

Con relación al ambiente interno, este incluye, según Donnelly, Gibson; Ivancevich (2000) “las fuerzas diarias dentro de la organización” (p. 26), en la que los gerentes realizan sus funciones de planeación, organización, dirección y control. Las mismas, tienen ver con la fijación de metas de la organización, su estructura, niveles gerenciales, sus procesos medulares y sustantivos, la cultura organizacional, los sistemas de control, entre otros.

Ahora bien, estas funciones anteriormente mencionadas provienen de la escuela clásica de la administración, ya que fueron los primeros en describir el trabajo administrativo. Sin embargo, con los avances en el estudio de la administración, se han sumado otra lista de funciones, pero las cuatro funciones tradicionales son las que se han mantenido con el tiempo.

Así la sistematización del proceso administrativo se lleva a cabo en cuatro etapas:

- Planificación: Es la fase del pensar, donde se sientan las bases para que se desarrolle las otras etapas del proceso administrativo. En este sentido, la planificación consiste para Robbins y Coulter (2005) en “definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”. (p. 158). En sí, la planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo).

- Organización: En este proceso se define el cómo hay que llevar a cabo el plan. Es la preparación de una estructura de organización y de funcionamiento. El elemento organizativo es el que establece las relaciones entre los elementos del sistema para el fin designado y el funcionamiento es lo que se quiere conseguir. Proceso del hacer o ejecución, posterior al pensar.
- Dirección: Definido como la toma de decisiones, según los recursos y objetivos planificados y la comunicación a todos los elementos de la organización, para que sepan que las decisiones tomadas tienen como finalidad el cumplimiento del plan y que sepan qué se va a hacer para ponerlo en práctica, dirigiendo el proceso.
- Control: Es el proceso que consiste en supervisar las actividades en todos los niveles gerenciales, para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización.

En este sentido, la importancia del control radica en que es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es el medio por medio del cual se verifica si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por la cual no se están logrando.

2.2.2. El Control de Gestión en la Administración Pública.

Al principio de la década de los setenta, se consideraba el control de gestión, como una serie de técnicas tales como control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión. La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el

objetivo de aportarles elementos que lo aparten de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo.

Actualmente el control de gestión es definido como el conjunto de procedimientos, instrumentos e información que permiten a la gerencia estar informados sobre aquellos aspectos de la administración definidos como áreas claves o críticas para el funcionamiento eficiente de la organización. Al respecto Muñiz (2003) acota que es un “instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas”. (p. 30). Ello implica, que el control de gestión proporciona una visión global de su desempeño en relación a sus objetivos institucionales, además contribuye a proporcionar información necesaria sobre las variaciones suscitadas en el proceso de planificación para reformular las acciones y retroalimentar el proceso de gestión.

Actualmente, hay consenso por la mayoría de los especialistas en el área de control de gestión en definir al mismo como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Así la Contraloría General de la República (1999) lo define como:

> Actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones, dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones, normativas que regulan su desempeño y de que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad (p. 18).

Para Anthony y Herzlinger (citado por Cruz, 2006), definen al control de gestión como un “proceso mediante el cual los directivos se aseguran de que los recursos de una organización se obtienen y se emplean de una manera eficaz y eficiente en la consecución de los objetivos perseguidos.”(p. 30.)

Asimismo, Zambrano (2007) establece que el control de gestión significa:

> Comprobar los distintos aspectos o actividades de la gestión que van desde la solicitud y uso de los recursos, pasando por los procesos, hasta llegar a los resultados, cuyo único y fundamental propósito, que es corregir previamente las desviaciones que existan con relación a lo previsto". Como es un proceso que se extiende desde los recursos hasta los resultados, entonces se habla de control preventivo, de seguimiento y de resultados. (p.224).

De las definiciones antes señalada se puede concluir lo siguiente:

El control de gestión es definido como un proceso al servicio de los directivos de una organización, ya que ellos intervienen en la determinación de los planes, dirigen las operaciones y sobre todo, se responsabilizan de alcanzar los objetivos.

Es un proceso orientado a la consecución de los objetivos organizativos. Su finalidad es doble, por un lado, efectuar propuestas de mejora en lo relativo a las actividades en curso (dimensión operacional), y por otro, apreciar en qué medida el entorno en que opera la organización y los problemas a los cuales se enfrenta están cambiando, y al hacerlo, demandando nuevas respuestas e incluso el replanteamiento de los objetivos (dimensión estratégica).

Ahora bien, el objetivo del control de gestión es poner en marcha unos sistemas de control, formales e informales que van hacer posible el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados a corto y a largo plazo. De tal forma Muñiz (2003), identifica entre los principales objetivos del control de gestión los siguientes aspectos:

- El control de la evolución de la organización en lo interno y su entorno.
- Medir la eficacia y eficiencia de las estructuras jerárquicas y funcionales de la organización.
- Permitir racionalizar la arquitectura organizacional.
- Optimizar los sistemas de información gerencial.
- Contribuir a mejorar los sistemas comunicacionales.

- Ser pilar fundamental del proceso de planificación y gerencia estratégica. (p.37.)

El control de gestión combina los mencionados aspectos para lograr que las personas y las unidades que forman parte de la organización, siguiendo una línea establecida con finalidades estratégicas, se dirijan hacia los objetivos planteados a corto y a largo plazo.

Enfoque Sistémico del Control de Gestión.

El control de gestión dentro de la concepción sistémica, se concibe como un proceso de retroalimentación de información, que permite mantener la eficiencia organizativa; facilita la toma de decisiones, para controlar el entorno y las variables internas de la organización y así su supervivencia en el tiempo.

Así varios autores, hacen referencia al control de gestión como sistema, pues consideran que colabora en el funcionamiento adecuado de la gestión, realizándolo mediante diferentes etapas.

Muñiz (ob.cit), define al sistema de control de gestión como:

> Proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la organización, debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos. (p. 382).

Mallo y Merlo (1995) conciben el Sistema de Control de Gestión como:

> Sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad. (p.35).

En este sentido, el sistema de control de gestión debe permitir analizar la situación de la organización desde el punto de vista global, que permita unir todas las áreas y o departamentos, con un fin común que es en definitiva medir el resultado de una gestión respecto al cumplimiento de unos objetivos previamente fijados.

Componentes del Sistema de Control de Gestión.

Para implantar un sistema de control de gestión en las organizaciones es necesario tomar en cuenta una serie de elementos que son fundamentales para que el control de gestión funcione como sistema de información. Sin embargo, es importante resaltar, que antes de implantar un sistema de control de gestión, es necesario que la organización tenga una cultura de control, donde exista la aceptación de la existencia y necesidad de tener un control de gestión organizacional. Asimismo, el control de gestión debe estar diseño a la naturaleza de la organización.

En este orden de ideas, se explica a continuación los componentes del sistema de Control de Gestión:

Planificación. La planificación es la base del sistema de control de gestión, ya que esta suministra los insumos necesarios para realizar el proceso de control sobre los objetivos y metas planificadas. La planificación, es descrita por Hintze (1999) como:

> Proceso mediante el cual adoptan decisiones sobre: a) las direcciones en las que se debe tratar de ir (las políticas), b) los caminos deseables o convenientes para hacerlo (las estrategias), c) las especificaciones en cuanto a la forma y los recursos necesarios para hacerlo (los planes) y, finalmente, d) sobre la oportunidad y condiciones particulares en que se utilizarán los recursos disponibles (programación de actividades). (p. 40).

En este sentido, la planificación, va desde el nivel amplio, como es la planificación estratégica, hasta la llamada planificación operativa. Así, en las organizaciones el sistema de planes abarca, según Francés (2006), los siguientes:

Plan Estratégico: Plan de largo plazo donde se plasma la estrategia de la organización, para alcanzar la visión y son elaborados por los altos niveles de la organización.

Plan Táctico: Es aquel que pone en práctica los planes estratégicos, desglosando las iniciativas y actividades de cada una de las áreas de la organización y son responsabilidad de los gerentes medios.

Planes Operativos: Incluyen la totalidad de las actividades permanentes de la organización, divididas entre las que son modificadas en forma directa por el plan estratégico, por medio de las iniciativas del plan táctico, y las que no lo son. Los mismos son responsabilidad del nivel operativo de la organización.

Ahora bien, la planificación estratégica es la base del sistema de planificación operativa de una organización, la cual consiste en traducir la misión organizacional, los lineamientos estratégicos definidos en objetivos de corto y mediano plazo y metas que permitan la identificación de las principales acciones a desarrollar y los recursos necesarios para la consecución de los mismos. Así, Armijo y Bonnefoy (2005) señalan lo siguiente:

> La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. De manera que el control y la evaluación posterior de los resultados no es posible realizarla sin un proceso previo de planificación. (p. 63).

En este sentido, un sistema de medición de desempeño organizacional, debe tener presente los objetivos a conseguir con la planificación y la forma que esta diseñada o enfocada. Así, hay que tomar en consideración que los

dos procesos, planificación y medición, deben ir tomadas de la mano, es decir, deben realizarse simultáneamente y de manera armónica e integral.

Para Acevedo (2008) el desarrollo de un sistema de indicadores implica:

> Considerar los esfuerzos que en materia de planificación se hayan hecho en la organización. Un sistema de control en cualquiera de sus modalidades desvinculado de una filosofía de gestión, o aun disponiendo de ésta, que no se utilice para el desarrollo de indicadores, es potencialmente un sistema generador de problemas más que de soluciones. (p. 37).

De ahí la necesidad que debe existir en que la planificación y la medición se realice coordinadamente, ya que la planificación es la toma de decisiones por anticipado, por lo que la información utilizada a través de un sistema de indicadores es básica para formular un determinado tipo de plan, para ejecutarlo y lograr retroalimentación a través de la medición del éxito del desempeño.

Niveles de la Estructura Organizacional. El sistema de control de gestión debe partir de la estructura organizativa que existe y adaptarse a ella, lo que implica, según Muñiz (2007) conocer “los objetivos a conseguir, las estrategias, las funciones y responsabilidades de todos los elementos que pertenecen a la estructura organizativa, para poder diseñar los mecanismos de control necesarios”. (p. 387). Por tal motivo, todo sistema de control de gestión para que sea eficaz debe tener una mínima estructura organizativa, donde las funciones, responsabilidades y objetivos estén definidos y asumidos por los diferentes niveles gerenciales (estratégico, táctico y operacional) que integran la organización.

Considerando que las estructuras son funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para las actividades de la organización, y que pueden facilitar el logro de los objetivos a través de las acciones de sus miembros; es necesario comprender como la estructura

interna de los sistemas de las organizaciones es fundamental para la adopción de técnicas de gestión.

Soto (2005) enfatiza “la importancia que tiene para un sistema el que sus partes constituyentes tengan un elevado grado de integración e interrelación” (p.106). A partir de allí, la relación existente entre el control de gestión como proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados, con la estructura organizativa, la cual es el diseño o forma de una organización, distinguiendo jerarquías y líneas de mando.

En este sentido, la estructura organizativa sirve de base para la adopción y el desarrollo de un sistema de control de gestión, y este opera a través de las diferentes partes que conformen esta estructura. Es decir, que la estructura es el aparato necesario para el desarrollo del control de gestión. Cabe destacar que el tipo de estructura no es impedimento para utilizar un modelo específico de control de gestión, pues este debe adaptarse a la naturaleza y competencia de la misma y de ningún modo se debe considerar el adaptar la organización un modelo de gestión.

Así, la estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre sí, las partes de un todo cualquiera. La estructura representa las relaciones internas de ese todo, disposición de un sistema de partes en situaciones de interdependencia, y cuya integración orgánica va a constituir un todo.

La estructuración permite conocer la organización y jerarquización de las actividades, debe señalar los niveles de autoridad así como destacar las responsabilidades correspondientes a cada unidad administrativa. Por esta razón, un buen gerente o directivo debe conocer todas las unidades que conforman la organización de que se trate, la jerarquía y la relación funcional que existe entre ellos.

Uno de los primeros autores en los que se logra encontrar la definición de estructura organizativa es con Zerilli (1992), este autor define este concepto como un “esquema formal de relaciones, comunicaciones,

procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos". (p. 174)

Por otro lado, una de las definiciones más conocidas de estructura organizativa se debe a Kast y Rosenweig (citado por Rodríguez, 2002), para ellos es:

> El patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama, descripción de puestos de trabajo); la forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas de la organización, la forma en que estas actividades separadas son coordinadas, las relaciones de poder, de status y de jerarquía dentro de la organización, y las políticas, procedimientos y controles formales, que guían las actividades y relaciones de las personas en la organización. (p. 244)

De este modo, la estructuración permite formar o reformar una organización, mediante la creación de un conjunto de unidades que conformen la estructura organizativa. Las anteriores definiciones recogen de una manera amplia el concepto de estructura organizativa, no obstante, es oportuno introducir una distinción que suele ser frecuente cuando se habla de estructura organizativa, es decir, el doble carácter, formal e informal de la misma.

La estructura organizativa formal según Kast y Rosenweig (ob.cit.), supone:

> La estructura planteada y representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente. La estructura formal es tradicionalmente el resultado de tomas de decisiones explicitas y tiene una naturaleza prescriptiva, una guía de la manera en que las actividades deben estar relacionadas. (p. 245)

Como se ha comentado, cuando se habla de estructura organizativa, debe tenerse en cuenta que no solamente se está en presencia de una

estructura formal sino que en toda organización existen relaciones entre las personas que no han sido previa y conscientemente definidas y que responden básicamente a las necesidades de relación entre los individuos que entran en contacto en su trabajo. Esto es lo que se suele llamar estructura informal de la organización.

Es así como, la estructura formal, es la parte de la estructura que se define de antemano de manera consciente y es en este ámbito donde los directivos de las organizaciones tienen capacidad para adoptar decisiones. De esta forma, los directivos pueden entre otras cosas, crear departamentos, modificar la línea de autoridad, definir procedimientos específicos para la solución de problemas. Por el contrario, su capacidad de actuación sobre la organización informal es mucho mas limitada, aunque ello no quiere decir, que haya de prescindir de las relaciones informales y de su influencia sobre la organización formal.

Ambos tipos de estructura organizativa forman parte de una misma realidad indivisible y complementaria, por lo tanto la estructura real de la organización resulta de la combinación de los aspectos formales e informales, siendo imposible en la práctica la separación de los mismos, salvo con propósitos analíticos.

Se tiene pues que las estructuras organizativas son creadas para que lleven a cabo las funciones y las actividades establecidas y para que se cumplan los deberes y responsabilidades que las norman, por consiguiente permiten delegar la autoridad, establecer las responsabilidades, y en función de estos, las distintas posiciones en la estratificación.

Aspectos claves de la organización. El sistema de control de gestión debe estar diseñado para detectar, identificar y medir los aspectos claves de la organización, para ello deben cumplir dos condiciones, según Muñiz (2003):

- El sistema de control debe estar alerta de lo que es realmente importante para el éxito de la empresa, controlando la evolución de

> los aspectos seleccionados e informando de ellos a los diferentes responsables y a la Dirección.
> - Toda la estructura organizativa y los diferentes responsables deben trabajar para conseguir el éxito de los aspectos clave, que están plasmados en la planificación estratégica. (p.387).

Ahora bien, estos aspectos claves de la organización, para muchos autores, son los denominados Factores Críticos de Éxito, los cuales, según Zambrano (2007) se refieren a "aquellos elementos cualitativos y cuantitativos de carácter interno al gobierno que, por su grado de influencia o importancia, son determinantes en los resultados de la gestión de la institución gubernamental". Es decir, que son aquellos elementos que son determinantes para el éxito de la gestión de una organización, sobre los cuales deberá hacer énfasis la institución para el logro de sus productos y resultados esperados.

Formulación de Indicadores. Constituye la clave del sistema dado que debe ser el reflejo fiel del comportamiento de la organización, por tanto se requiere el manejo de criterios adecuados para su correcta formulación. Aunado a esto, se deben establecer criterios de medición (oportunidad, frecuencia, etc.) y la definición de los elementos a medir. De igual manera, se deben establecer los criterios de comparación (índices) y los niveles de alerta del sistema.

Reporting de Control de Gestión. Constituye el producto final que proporciona el sistema de control de gestión. Muñiz (2003) lo define como un "sistema de información que permite tener una visión global de la situación o del estado de la empresa mediante todo tipo de indicadores de gestión y cualquier otro tipo de información externa e interna a la propia empresa". (p. 280). Es decir, es aquel que nos permite visualizar el estado actual en que se encuentra la organización una vez analizado y evaluado cada una de los datos e indicadores suministrados por cada una de las áreas y o direcciones que conforman la organización.

Entre los objetivos de este sistema de información se encuentran:

- Sirve de apoyo para la toma de decisiones en los diferentes niveles gerenciales de la organización.

- Se utiliza como herramienta de seguimiento de los objetivos fijados en la planificación y presupuesto.

- Permite evaluar la situación actual de la organización, analizando las causas y efectos de las causas de las desviaciones, y permitiendo a su vez, corregir las desviaciones.

- Facilita información por las diferentes áreas y/o Direcciones y responsables, con un control previo a la realización de la actividad.

Ahora bien, en este componente juega un papel transcendental la evaluación, ya que a través de ella se puede focalizar las acciones y controlar las relaciones y factores que inciden en los resultados, para posteriormente tomar las acciones correctivas, a partir de la comunicación oportuna de los resultados derivados del sistema.

Por lo tanto, la evaluación emerge con responsabilidad y se convierte en un antecedente fundamental en la toma de decisiones. Al respecto, Gutiérrez (2005), señala que la evaluación es un enjuiciamiento analítico entre lo planteado. Precisa el grado de éxito o fracaso de una acción, comparando sus resultados con lo que esperaba de él. Por ello, una evaluación revela la efectividad de las acciones emprendidas (p.2). De allí que, con la evaluación se pretende realizar un análisis objetivo acerca de las distintas etapas desarrolladas y resultados alcanzados, con la finalidad de determinar el logro de los objetivos, la pertinencia de las acciones y la aplicabilidad de las mismas.

Sánchez (1991), define la evaluación como:

> El proceso encaminado a determinar sistemáticamente y objetivamente pertinencia eficiencia, eficacia o impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos, siendo un proceso organizativo para mejorar sus actividades y ayudar a la administración en la planificación, programación y toma de decisiones futuras. (p.13)

De la cita antes reseñada, se evidencia que la evaluación representa la retroalimentación del sistema, ya que se miden los resultados de la gestión en relación con los objetivos propuestos. Evidenciándose una estrecha relación entre estos procesos, lo que hace que la gestión institucional sea una acción sistémica, armónica, compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyen procesos claves para la eficacia del sistema.

2.2.3. Los Indicadores de Gestión.

La evaluación del desempeño organizacional se ha convertido en un elemento fundamental en las instituciones públicas. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública, son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores en las instituciones públicas. Estos al proveer información sobre las áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como eficiencia y eficacia, calidad y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión y una mayor transparencia de la acción pública.

Así los indicadores constituyen un elemento clave en la gestión de las organizaciones, ya que ellos proporcionan datos, que una vez evaluados y analizados, se convierten en información valiosa del desempeño organizacional, sirviendo de insumo para la toma de decisiones.

En este orden de ideas, un indicador es definido como una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, que permite, por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación.

Para la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2002) un indicador es “una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (citado por Armijo y Bonnefoy, 2005, p. 23).

Para Zambrano (2007) el indicador es “una medición que permite comparar el valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado” (p. 233). También puede definirse como el valor real sobre el valor inicial, es decir el valor anterior o histórico.

De Rey (2008) lo define como “relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencia de cambio, generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados”. (p. 112.)

Acevedo (2008) define al indicador como una “señal cuantitativa o cualitativa que a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica” (p. 73.)

El Reglamento de la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2009), en su artículo 2, hace referencia al indicador de gestión definiéndolo como la “relación de variables que permite medir el desempeño de un órgano o ente”.

Como se puede observar, existe una variedad de conceptos del término, haciendo la mayoría mención a una variable o combinación de ellas, que al ser comparado con un patrón de referencia, permite evaluar la gestión de una organización.

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral de planificación estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios implicados en la producción de un servicio o función, lo que su desarrollo e

implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

Las principales ventajas existentes con la utilización de indicadores de gestión son:

- Inducen a un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Adecuan los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su que hacer cotidiano.
- Apoyan el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus afanes cotidianos.
- Mejoran la información respecto del uso de los recursos públicos y sientan las bases de un mayor compromiso y confianza entre los productores del servicio y sus clientes.
- Integran, en el sentido del trabajo del funcionario, la satisfacción de expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a los que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individual, sobre bases más objetivas.

Clasificación de los Indicadores de Gestión.

Una de las funciones del sistema de control de gestión, es medir y evaluar el desempeño de las organizaciones a través de indicadores, por lo tanto es necesario que existan unos patrones de referencia. En este sentido, el Reglamento de la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, define al Control de Gestión (2009) en su artículo 2 como:

> Modalidad de control que se realiza en el ejercicio del control interno con el objeto de verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas y acciones ejecutadas por los órganos y entes, que permite medir e informar, oportunamente, a los responsables de la toma de decisiones sobre la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su gestión, con acatamiento de las normas que la regulan.

En este sentido, el control de la gestión pública tiene dos grandes objetivos: Primero, construir viabilidad al proceso de ejecución de las operaciones plan/presupuesto, a través de la obtención de información sobre el uso de los recursos para generar los productos y obtener los resultados e impacto social que se espera de esos productos; y el segundo objetivo esta referido a medir los procesos y resultados de la gestión pública, lo cual se logrará a través de la evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia, calidad y economía.

Ahora bien, existe una variedad de clasificación de indicadores, entre una de ellas se encuentra la taxonomía, presentada por Armijo y Bonnefoy (2005), los cuales clasifican los indicadores en dos grupos:

a) Indicadores que evalúan los diferentes ámbitos de control o medición del proceso productivo, entre los cuales se encuentran:

- Indicadores de Insumos (inputs): Son aquellos que cuantifican los recursos físicos, humanos y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Son útiles para dar cuenta de cuantos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio.
- Indicadores de Procesos. Se refieren aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, siendo de utilidad para la evaluación de desempeño de aquellos ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir.
- Indicadores de Productos (outputs): Muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo.

- Indicadores de Resultado Final o Impacto: Miden la incidencia final de los productos o servicios prestados, sobre la población objeto de la gestión.

b) Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad.

- Eficacia. “Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados”. (Contraloría General de la República, 1999, p. 41). En este sentido, la eficacia se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus planes, o de los objetivos tácitamente incluidos en su misión, es decir comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

- Eficiencia. “Relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos, y tecnológicos para su obtención. Incluye la relación de los recursos programados con lo realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades”. (ob.cit, p. 40). Así la eficiencia, se refiere a la relación de entradas y salidas. Son los insumos que producen los mejores resultados; de ahí que la eficiencia se relaciona con el aprovechamiento de los recursos.

- Economía. “Uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y con las condiciones y opciones que presenta el mercado”. (ob.cit, p. 40). Es decir, minimización del costo de los recursos utilizados en una actividad, teniendo en cuenta la calidad apropiada. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe realizarse en un tiempo adecuado y su costo debe ser el más bajo posible, y en la cantidad adecuada y con la calidad preestablecida.

- Calidad. “Se refiere a la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente”. (ob.cit, p. 41). Es un parámetro que permite medir el grado de satisfacción

del usuario o cliente externo o interno, por los productos o servicios recibidos.

La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son elementos de de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

En síntesis, la primera clasificación de indicadores son más funcionales al objetivo de la rendición de cuentas, debido a que se refieren a los instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos: cuántos insumos se utilizaron, cuántos productos y servicios se entregaron y cuáles son los efectos finales logrados; mientras que la segunda clasificación, busca evaluar con cada una de las dimensiones el desempeño del organismo, con la finalidad de mejorar cursos de acción y mejorar la gestión de la organización.

Ahora bien, un sistema de indicadores, debe contener las dos clasificaciones de indicadores anteriormente mencionadas, la cual permite tener una visión sistémica de la organización. Estos pueden ser graficados en el esquema insumo- proceso- producto y comprender las relaciones entre los mismos e inferir sobre cuales variables se puede intervenir en la construcción y diseño de los indicadores, como se demuestra en la siguiente figura.

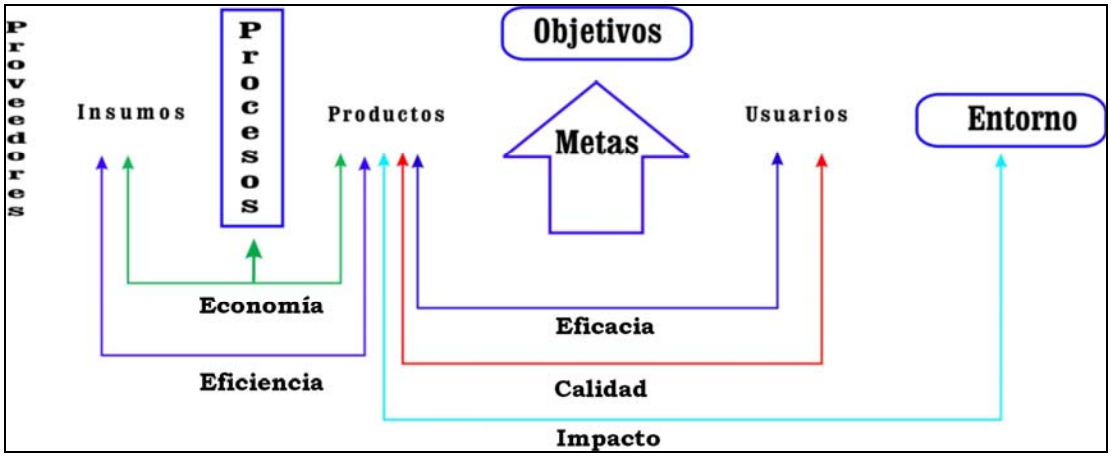


Figura 2. Aplicación de Parámetros para Evaluar la Gestión Pública.
Fuente: Contraloría General de la República, (1999).

Bajo esta perspectiva, la construcción de un conjunto de indicadores capaz de resumir de manera sucinta y clara la información contenida en los ámbitos arriba mencionados, es una necesidad fundamental para organizaciones públicas, ya que en un entorno como el actual de creciente participación y exigencia ciudadana y difícil acceso a los recursos, los gestores públicos han de aplicar sistema de indicadores, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

Acevedo (2008) presenta una clasificación de indicadores para evaluar el desempeño de las organizaciones. En este sentido, clasifica a los indicadores en indicadores de gestión e indicadores de resultados, definiéndolos de la siguiente manera:

> Indicador de gestión, es una expresión numérica que permite medir la eficiencia, efectividad, productividad, calidad, eficacia e impactos en el marco de la ejecución de un plan operativo y estratégico. El Indicador de Resultados es una expresión numérica que permite medir el grado de modificaciones externas en un determinado entorno a partir de una política, programa o proyecto.(p. 73).

En este sentido, los indicadores de gestión están representados por los indicadores de entrada, insumos, proceso y productos, y los de resultados en indicadores de efecto e impacto. Lo que se busca con esta clasificación es

verificar que la organización tiene capacidad transformadora hacia afuera y hacia adentro.

Ahora bien, dentro de este grupo de indicadores de desempeño (gestión y de resultados), existen una subclasificación de indicadores, los regulares que permiten reflejar lo que regularmente se debe hacer, y los disfuncionales los cuales miden la mala calidad, lo que atenta contra la productividad. Estos dos tipos de indicadores deben reflejarse en el sistema de información, ya que ambos contribuyen a mejorar el desempeño organizacional.

Aunado a esto, distingue categorías de variables del indicador, para ambos grupos tales como: Física: Representada por la descripción de los elementos tangibles, susceptible de ser cuantificadas en unidades; Cronológica: Orientada a la medición del tiempo invertido en la realización de las actividades o procesos; Económica: Orientada a la medición del uso de los recursos invertidos en la realización de las actividades o procesos.

Metodología para la Generación de Indicadores de Gestión.

Acevedo (ob.cit.) desarrolla seis fases metodológicas para el diseño de un sistema de indicadores, las cuales les permiten a la organización, concebir, diseñar, elaborar y ensamblar el sistema de indicadores, sustentado en instrumentos y técnicas apropiadas. Entre las cuales se encuentran:

Fase 1. Valoración del Estatus de Planificación de la Unidad de Análisis. Esta fase consiste en identificar los criterios de planificación asumidos por el ente o la unidad a evaluar. En ella se define el objeto de estudio, siendo necesario en primer lugar, conocer la organización como lo es la misión, visión, metas, estructura orgánica y funcional, procesos, insumos, producto, clientes y su entorno.

Fase 2. Generación de Indicadores de Primer Nivel. A partir del sistema de la organización de la unidad de análisis, se formulara un número de variables, las cuales servirá de base para la elaboración de indicadores de desempeño. Se elaboran tantas variables para cada una de las relaciones de entrada, insumo, proceso, producto, efecto e impacto que corresponda al sistema en estudio.

Fase 3. Elaboración del Diccionario de Indicadores de Primer Nivel. El mismo viene a dar respuesta a la necesidad de que exista universalidad de contenido de los indicadores entre los usuarios y los decisores.

Fase 4. Formulación de Indicadores de Segundo Nivel, para cada uno del modelo lógico.

Fase 5. Jerarquización de Indicadores de Segundo Nivel. Orientada en a conocer el nivel de relevancia que tiene cada indicador por cada elemento del modelo lógico.

Fase 6. Elaboración de Perfiles de Indicadores de Segundo Nivel: Representan el conjunto de elementos que facilitan la descripción y clasificación de indicadores como apoyo a la tarea de seguimiento, control y evaluación de la gestión y va a permitir conocer la dimensión exacta de los indicadores por su ámbito y oportunidad de aplicación, las fuentes de localización de la información para la operatividad del sistema.

2.2.4. Cuadro de Mando Integral.

Debido a la importancia del uso de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de las organizaciones, se han aplicado diversas metodologías para implementarlos, entre ellas una de las más empleadas en los últimos años es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), la cual es una herramienta gerencial muy utilizada en los procesos de planificación y control de gestión.

Esta metodología fue creada por Kaplan y Norton en la década de los noventa, la cual intenta integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño de una empresa. Es decir, es una herramienta de gerencia que permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño, permitiendo informar a la alta gerencia sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos institucionales.

Para Kaplan y Norton (2000), el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición:

> Busca aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, y sirve para comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, así como planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas dentro de un aumento de la retroalimentación y formación estratégica (p.23).

Desde esta perspectiva, el cuadro de mando integral trabaja sobre los procesos críticos para obtener soluciones capaces de reagrupar los procesos internos y definir nuevas estrategias sobre los logros alcanzados en un periodo determinado. Posterior a ello, se comunican a toda la organización a fin de mostrar a los empleados los objetivos críticos y las estrategias genéricas que guiaran a todos los niveles e insertarse en una meta común.

La tesis del Cuadro de Mando Integral planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton (ob.cit.), conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones mas generales, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. En este sentido, consta de cuatro grandes perspectivas relacionadas con las cuatros áreas funcionales de la empresa, debido a que este enfoque va orientado básicamente a las empresas de negocio (empresas privadas).

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Las perspectivas son consideradas como el instrumento destinado a expresar la estrategia, que en el caso del Cuadro de Mando Integral en el proceso de planificación estratégica, se origina con la visión y estrategias de funcionamiento de la directriz empresarial. Las cuatro perspectivas establecidas por Kaplan y Norton (ob.cit.) son las siguientes:

- Perspectiva Financiera: Tiene como objetivo responder a la expectativa de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Se requiere definir los objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios y retorno y/o uso del capital. Esta perspectiva incluye objetivos estratégicos como: Maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Los indicadores típicos que se agrupan en esta perspectiva son: Valor Económico Agregado (EVA); Retorno sobre Capital Empleado (ROCE); Margen de Operación; Ingresos; Rotación de Activos; Retorno de la Inversión (ROI); Relación Deuda Patrimonio; Inversión como Porcentaje de las Ventas:

- Perspectiva del Cliente: Dirige la estrategia hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades de los clientes, dependiendo la generación de ingresos del logro de los objetivos que se plantean en ésta, así como la generación de valor reflejado en la perspectiva financiera.

La situación de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o la empresa les plantee, la cual cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes; Desviaciones en Acuerdos de Servicios; Reclamos Resueltos del Total de Reclamos; Incorporación y Retención de Clientes; Mercado.

- Perspectiva de los Procesos Internos: Analiza los procesos en los cuales la organización debe ser excelente, para alcanzar los objetivos de las dos perspectiva anteriores. Usualmente esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y la de los clientes. Aquí se debe identificar los procesos críticos internos en los cuales la organización tiene que ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocios, por un lado, entregar la propuesta de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados; y por otro, satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Cada organización posee un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Se plantean, los autores, un modelo general de cadena de valor que las empresas puedan implantar de acuerdo a su perspectiva de proceso interno, que comprende tres procesos principales: Innovación, operaciones y servicios posventa.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia, los indicadores de carácter genérico asociados a procesos son: Tiempo del Ciclo del Proceso; Costo Unitario por Actividad; Niveles de producción; Costo de Falla; Costos de Retrabajo, Desperdicios (Costos de Calidad).

- Perspectiva de Formación y Crecimiento: Orientada a establecer objetivos y medidas para incentivar el aprendizaje y el crecimiento organizacional. En esta perspectiva se desarrolla un conjunto de capacidades fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegura la

toma oportuna de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. Estos elementos son considerados activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención importante.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal); Desarrollo de Competencias Clave; Retención de Personal Clave; Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado; Ciclo de Toma de Decisiones Clave; Disponibilidad y Uso de Información Estratégica; Proceso en Sistemas de Información Estratégica; Satisfacción del Personal; Clima Organizacional

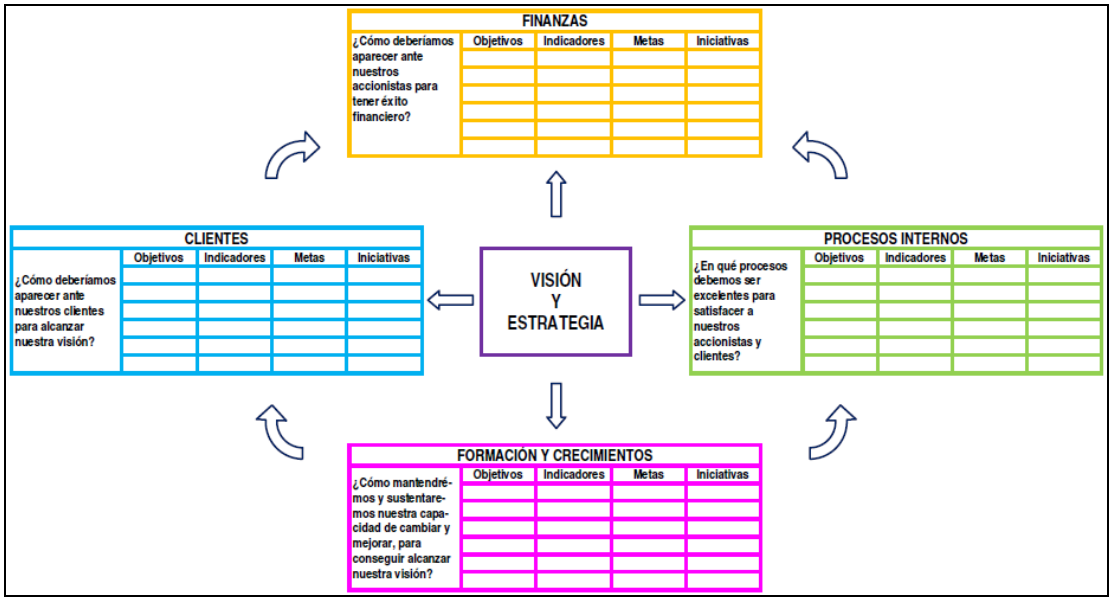


Figura 3. Cuadro de Mando Integral.
Fuente: Kaplan y Norton, (2000).

La ventaja primordial del Cuadro de Mando Integral es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa- efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

Características del Cuadro de Mando Integral.

Un Cuadro de Mando Integral debe presentar las siguientes características:

1. Debe interpretar globalmente todas las funciones gerenciales de la organización.
2. Integrar las variables estratégicas y operacionales.
3. Facilitar la correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
4. Construir los indicadores adecuados de gestión.
5. Mejorar en forma continua los resultados.
6. Corregir sobre la marcha desviaciones.
7. Reaccionar ante los cambios.
8. Incluir medidas financieras y no financieras, de largo y corto plazo.
9. Debe incluir medidas que reflejen los resultados de esfuerzos pasados y medidas inductoras de la actuación financiera futura.
10. Las medidas deben responder a las relaciones de causa y efecto.

Componentes de un Cuadro de Mando Integral.

Para Kaplan y Norton un buen Cuadro de Mando Integral debe contar la historia de la estrategia, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Así, el Cuadro de Mando Integral es más que un grupo de indicadores financieros y no financieros distribuidos en las cuatros perspectivas. Es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujeto al logro de unas metas determinadas y respaldado por un conjunto de iniciativas y proyectos.

En este sentido, Kaplan y Norton (ob.cit.) definen seis componentes básicos para el diseño y construcción de un Cuadro de Mando Integral, entre los cuales se encuentran:

1. Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: Un Cuadro de Mando debe ser el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia de la organización, y lograr un acuerdo sobre lo que se debe medir para alcanzar el logro de la estrategia trazada.

2. Una cadena de relaciones causa-efecto: Esta debe expresar el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

3. Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos y los indicadores deben reflejar la composición sistémica de la estrategia a través de las cuatros perspectivas. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

4. Un Balance de Indicadores Guía (que proveen indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia) e indicadores de resultados (miden el éxito en el logro de los objetivos del cuadro sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de la estrategia).

5. Mediciones que generen e impulsen el cambio: Es decir que orienten a la organización a la adaptabilidad de un ambiente externo turbulento y cambiante.

6. Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos.

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Sector Público.

La metodología del Cuadro de Mando integral se ha ido popularizando en los últimos años, tanto en las organizaciones privadas como en las públicas, motivado principalmente a que esta herramienta de gestión

gerencial permite su adaptación a instituciones de distintos ámbitos de acción, complejidad organizativa y tamaño. Aunado a esto, ayuda a la transparencia de la gestión, así como también, facilita el trabajo participativo de las distintas instancias de una organización. Sin embargo, la aplicación de la misma difiere del ámbito de gestión tanto del sector público como del privado.

Bastidas y Moreno (2005) establecen que una característica particular de las organizaciones públicas, en especial de los servicios públicos, es:

> La tendencia a estar más expuesta a las presiones internas y externas que ejercen los distintos grupos o stakeholders, e influyen directa y/o indirectamente en la definición de sus objetivos y consecuentemente, en el alcance de las metas propuestas. Constituyen parte de estos grupos: los representantes políticos, la comunidad, los sindicatos de trabajadores, los directivos, proveedores; el Estado y otros.(p.1).

Así, a pesar que el sector privado no escapa de la influencia de los stakeholders, ceden en menor grado a las exigencias de los mismos, debido a que su fin último es maximizar los beneficios para sus accionistas. No obstante, la razón que justifica la existencia de las organizaciones públicas, es la satisfacción de las necesidades de los usuarios del servicio, siendo su fin último dar el máximo bienestar posible a los ciudadanos. De ahí, que para aplicar la metodología del Cuadro de Mando Integral en el ámbito público se han realizado las adaptaciones pertinentes donde la meta principal es satisfacer a la sociedad.

En el contexto latinoamericano diversos autores han propuesto adaptaciones del Cuadro de Mando Integral empresarial establecido por Kaplan y Norton, para su uso en el sector público.Así, Francés (2006) establece:

> El Cuadro de Mando Integral ha encontrando amplia aplicación en los organismos gubernamentales y sin fines de lucro. Para éstos no siempre son válidas las cuatros perspectivas sugeridas para las

> empresas. En cada caso se escogen las perspectivas que resulten más adecuadas para representar los principales “dolientes” (Stakeholders) de la organización.(p. 36).

En este sentido, se ha incrementado el interés por su aplicación en el sector público, realizándose amplias adaptaciones aplicables a este sector. Así Bástidas y Ripoll (citado por Armijo y Bonnefoy, 2005) argumentan:

> Para que el Cuadro de Mando Integral sea la herramienta idónea para gestionar, medir y evaluar el logro de los objetivos estratégicos de la institución, debería plantearse en estas organizaciones, para ser excelentes en satisfacer a: nuestra comunidad (por la contribución que hacemos a su bienestar), los usuarios (por el servicio suministrado), los empleados y la protección del ambiente, así como para dar una buena imagen ante los órganos fiscalizadores, por el manejo de los recursos asignados. (p. 89).

Estos autores proponen en primer lugar, tres perspectivas paralelas que ocuparían la principal jerarquía en la estructura del Cuadro de Mando Integral, como son: La del usuario, la de la comunidad y la perspectiva medio ambiental. Con respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, proponen que la misma sea sustituida por la perspectiva humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización. Otras de la perspectiva establecida es la financiera, la cual sería el medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores, y por último se encontraría la perspectiva interna la cual define los factores críticos del éxito de la organización.

Otra adaptación del Cuadro de Mando Integral al sector público es la de Zambrano (2007), el cual desarrolla una propuesta del Cuadro de Mando Integral enfocada a las instituciones públicas, estableciendo cuatro perspectivas, tales como:

- Perspectiva de la Comunidad/Usuarios: Dirigida a evaluar la percepción de la comunidad y de los usuarios con relación al producto generado y ofrecido por la institución, así como también el impacto social de

la gestión. Esta perspectiva es considerada como la de más alto nivel, dentro del modelo aplicado a los organismos públicos, en contraposición de la perspectiva financiera o del accionista, comúnmente presente en el modelo de las empresas.

En esta perspectiva los elementos más importantes a evaluar son:

Satisfacción del Usuario: “Medida en la cual son satisfechas las expectativas del cliente y/o usuario o comunidad”. (Francés, 2006, p. 176). Es decir, se muestra el nivel de satisfacción de los usuarios en base a criterios de actuación y acorde a la estrategia de aportación de valor añadido, proporcionando a la organización información sobre la concepción que pueda tener los usuarios de sus productos, información sobre lo bien que lo están haciendo.

Entre los inductores para la satisfacción del usuario se encuentra el tiempo de repuesta de la demanda de los usuarios y la calidad de los productos consignados por la organización.

Otro elemento de vital importancia en esta perspectiva lo constituye el Impacto, definido por la Contraloría General de la República (1999) como el “nivel de repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados”. (p.89).

- Perspectiva Presupuesto: En ella se evalúa el balance del presupuesto, las prioridades del presupuesto (objetivos y metas), el costo de oportunidad y los niveles de eficiencia alcanzados.

Según la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2011), los presupuestos constituyen la expresión de los planes nacionales, estadales y municipales, elaborados con atención a los lineamientos generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Para la Oficina Nacional de Presupuesto (citado por Zambrano, 2007) el presupuesto se define como “el sistema mediante el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución, controla y evalúa la producción pública de

una institución, sector o región en función de las políticas de desarrollo previstas en los planes". (p. 166)

Es decir, que el mismo constituye un medio para prever y decidir la producción a ser realizada en un período determinado, así como para asignar los recursos que esa producción exige. En los mismos se debe incluir todos los elementos relacionados con objetivos, metas, volúmenes de trabajo, recursos reales y financieros, que justifiquen y garanticen el logro de los objetivos previstos en el plan operativo anual. En este sentido, el plan y presupuesto deben estar vinculados de forma coherente, de manera que sea mucho más fácil para hacerle el seguimiento al plan y a la herramienta financiera del mismo, que es el presupuesto.

Zambrano (2007), establece:

> El Plan Operativo Anual es el que sirve de referencia para el proceso de formulación del presupuesto. Ahora bien, ese presupuesto, que es la herramienta financiera del plan, debe generar productos. La concreción del presupuesto, la ejecución de los gastos contenidos en el presupuesto, implica la generación de productos, pues se parte de la premisa que esos gastos van a financiar operaciones y éstas generan productos que tienen unos resultados y unos beneficios o impacto social esperados. Es en esta relación de recursos, productos, resultados, beneficio social, en donde se hará énfasis en proceso de control de gestión, por lo tanto, ese control de gestión dará seguimiento al plan y presupuesto al mismo tiempo. (p. 178.)

De ahí que el plan y presupuesto deben estar vinculados de forma coherente, ya que el "plan y presupuesto son condiciones sine qua non para que exista el control de la gestión". (ob.cit, p. 229). Tanto el plan como el presupuesto, y especialmente éste último, deben mostrar resultados a los fines de justificar su ejecución.

En síntesis, esta perspectiva abarca la relación existente entre el plan y el presupuesto, así como también, relacionadas al desempeño del organismo desde el punto de vista regulador del presupuesto asignado.

- Perspectiva de los Procesos y Productos: Orientada a analizar los procesos en los cuales la organización debe ser excelente, para generar los productos dirigidos a la comunidad y/o usuarios.

Los procesos son uno de los elementos más importante en la gestión organizacional. A través de ellos, la organización cumple sus objetivos, satisface la demanda de sus clientes y/o usuarios y realiza su misión, que es su razón de ser. Por tal motivo, los mismos juegan un rol fundamental para el control de gestión, debido a que a ellos, se les hace un seguimiento y evaluación integral para verificar que se está generando un valor agregado al cliente y/o usuario, que el producto sea consignado en las condiciones adecuadas, que las actividades se realizan dentro de lo previsto y que los insumos para la ejecución de las actividades se aplican correcta, oportuna y eficientemente.

Por proceso se entiende, según Sanín (1999) como el "conjunto de actividades que recibe insumos, y entrega un producto de valor para el cliente ". (p. 46). Estas actividades tienen que ser secuenciales y lógicas para alcanzar los resultados programados.

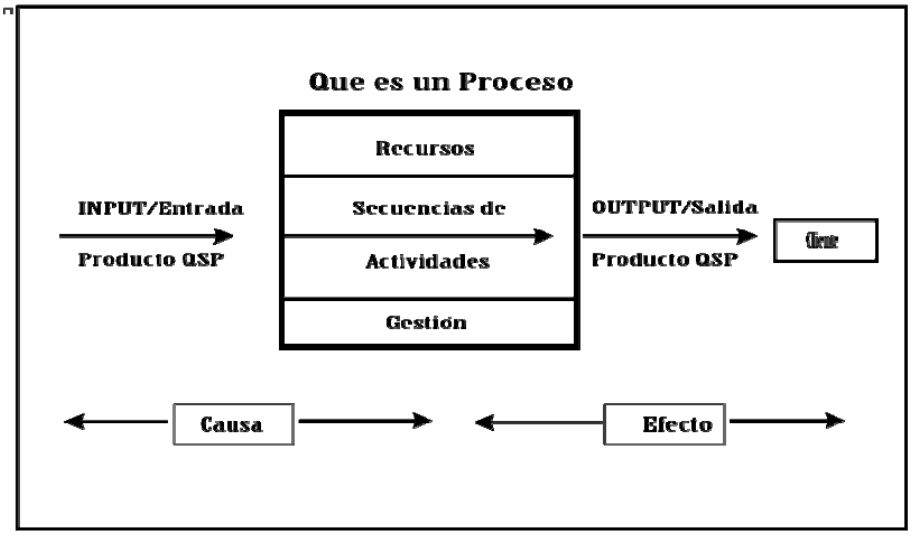


Figura 4. Elementos de un Proceso.
Fuente: Pérez, 2007.

En la figura anterior se puede visualizar los elementos de un proceso como son los input o entrada principal, que son los productos que proviene de un proveedor (interno o externo), y es la que justifica la ejecución sistemática del proceso; este, es decir, el proceso, que es la secuencia de actividades propiamente dichas; y los output o salida, que es el producto destinado a un usuario o cliente. Así, los input y output, proveedor y cliente definen los límites de todo proceso que han de ser claros y conocidos para poder asignar la responsabilidades pertinentes.

Los clientes de los procesos pueden ser externos o internos. Generalmente los procesos que atienden directamente a los clientes externos son los procesos sustantivos o medulares de la organización y los principales responsables por la eficacia institucional. Estos son definidos como las actividades principales que tienen incidencia en los resultados de la gestión de la organización y los procesos de apoyo, son todas aquellas actividades necesarias para garantizar el funcionamiento interno de la organización y sirven de soporte a los demás procesos.

Ahora bien, en los órganos de control fiscal externos tales como Contraloría General de la República, Contralorías Estadales y Municipales se maneja un criterio común en relación a los procesos medulares de estos órganos de control, siendo los mismos analizados y discutidos en el XII Simposio Nacional de Contralorías de Estados, cuyo tema a tratar fue “Los Indicadores de Gestión en los Órganos de Control Fiscal”, organizado por la Contraloría General de la República como ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal en el año 2007.

Los procesos medulares o sustantivos son:

- Auditoría y Control Fiscal: Actividades relacionadas con las actuaciones fiscales realizadas por los órganos de control fiscal, a fin de ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes de los órganos y entes de la administración pública.

- Potestad Investigativa: Proceso investigativo que realiza los órganos de control fiscal, una vez realizada las actuaciones de control, a fin de verificar la ocurrencia de actos, hechos u omisiones contrarias a una disposición legal o sublegal.

- Determinación de Responsabilidades: Es el proceso tendente a declarar la responsabilidad administrativa, formular reparos o imponer la sanción de multa según corresponda, cuando surjan elementos de convicción o prueba que pudieran dar lugar a ellos, en atención a lo previsto en el Articulo 91 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

- Atención al Ciudadano: Conjunto de actividades para promover y ofrecer al ciudadano un medio que le permita participar de manera directa y organizada, individual o asociativa, en la actividad de control fiscal del Estado, a través de denuncias y sugerencias debidamente sustentadas. Así como prestar orientación e información oportuna a quien lo solicite o requiera. (Contraloría General de la República, 2007, p.4).

Ahora bien, todos estos procesos se interrelacionan entre si, sirviendo de insumos para la realización de otras actividades. Así en el proceso de auditoría y control fiscal su producto son los informes definitivos de las actuaciones fiscales, los mismos sirven de insumos para realizar el proceso de potestad investigativa, el cual genera como producto informes de resultados, y dependiendo de estos resultados, puede servir de insumo para la determinación de responsabilidades. De igual manera, se observa con el proceso de atención al ciudadano, que a través de la activación de una denuncia realizada, se genera un informe técnico que es consignado al usuario, y que la misma puede servir de insumo para una potestad y determinación de responsabilidades.

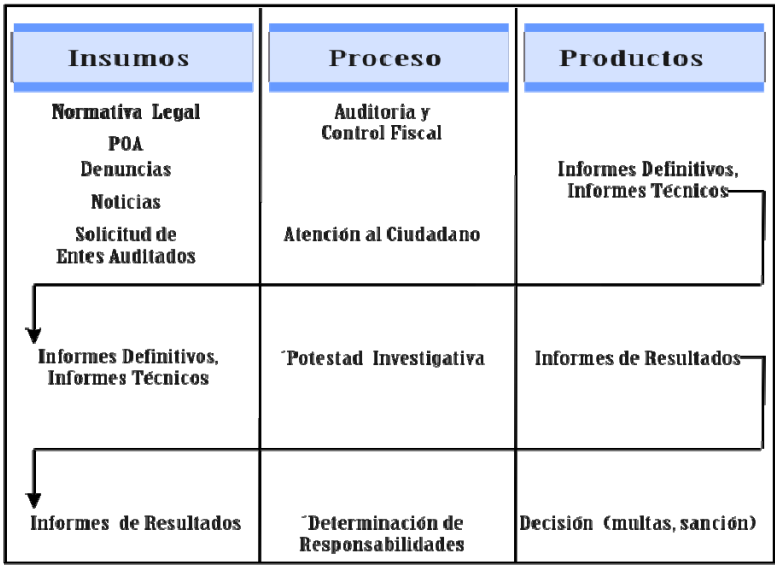


Figura 5 .Los Procesos en los Órganos de Control Fiscal
Fuente: Elaboración Propia, 2011

- Perspectiva de la Capacidad Organizativa: Constituye la base del sistema, ya que sirve como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares de la organización, y son de tres tipos: Capital organizacional, capital humano y capital de información.

Capital Institucional: Tienen que ver con las “competencias legales y organizacionales de las cuales dispone el organismo para alcanzar sus objetivos, desarrollar sus actividades y cumplir con las funciones de una manera efectiva”. (Contraloría General de la República, 2010, p. 1.).Esta incluye la estructura, el clima y la cultura organizacional.

Capital del Recurso Humano: Referida a la “Disponibilidad de capacidades en relación con las necesidades de la organización”. (Francés, 2006, p. 178.). Es decir, esta referida al conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes con las que debe contar el personal de la organización para trabajar de manera efectiva, de acuerdo con sus

requerimientos laborales, en aras de contribuir con el cumplimiento de las competencias legalmente atribuidas y lograr el impacto deseado.

Capital de Información: Constituye un aspecto estratégico ya que la misma influye de manera determinante en la forma de generar y transmitir información, a nivel interno y externo de la organización. La misma tiene dos variables: La información, que tiene que ver con “el grado de desarrollo del manejo de la información” y la Ofimática “empleo de sistemas de informática y telecomunicaciones en la organización”. (ob.cit, p. 178.).El uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación disponibles en la institución es fundamental para la gestión del conocimiento, el desarrollo del personal y la mejora continua en los procesos.

Ahora bien, el Cuadro de Mando Integral aplicado a una institución pública plantea múltiples ventajas, entre ellas, que el diagnóstico organizacional no se suscribe solamente al análisis financiero presupuestario, sino de manera integral, es decir desde un punto de vista sistémico. De igual manera, responde a las exigencias de la normativa legal, donde se hace énfasis en la medición y presentación de resultados por parte de los entes públicos; y ayuda a la transparencia de la gestión, ya que centra a las organizaciones en los objetivos estratégicos constituyéndose en una herramienta útil de comunicación y motivación tanto hacia afuera como hacia el interior de la organización.

2.2.5. Contexto del Objeto de Estudio.

La Contraloría del Estado Portuguesa es un órgano que forma parte del Sistema Nacional de Control Fiscal, a quien le compete ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes de la administración pública estadal. Para el ejercicio de sus funciones goza de autonomía orgánica, funcional y administrativa, dentro de los términos establecidos en el artículo 163 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y

demás normativas legales como la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y la Ley de Reforma Parcial de la Ley de la Contraloría General del Estado Portuguesa. La misma fue creada con la promulgación de la primera Ley de la Contraloría General del Estado Portuguesa, el 02 de enero de 1980, según Gaceta Oficial del Estado Portuguesa, número extraordinario; siendo ella una de las últimas de las Contralorías Estadales creadas en el país.

Entre las principales funciones del órgano de control estadal se encuentran:

- Ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos gastos y bienes públicos de la hacienda estadal, así como de las operaciones relativas a los mismos.
- Realizar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros y de análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, sobre las entidades sujetas a las vigilancia, fiscalización y control del organismo.
- Prestar asistencia técnica a las comunidades organizadas en las actividades de control.

En relación a la estructura organizativa, el Reglamento Interno de Contraloría del Estado Portuguesa (2006), establece en su artículo 12 la siguiente estructura básica:

- Despacho del Contralor (a) del Estado.
- Dirección General.
- Dirección de Administración y Presupuesto.
- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección de los Servicios Jurídicos.
- Dirección Técnica.
- Dirección de Control de la Administración Central y Otro Poder.
- Dirección de Control de la Administración Descentralizada.
- Dirección de Determinación de Responsabilidades.

Asimismo, cuenta con la Unidad de Auditoria Interna y la Oficina Central de Secretaría y Correspondencias, adscritas al Despacho del Contralor, así como también, la Oficina de Atención al Ciudadano y la Oficina de Relaciones Pública y Prensa, adscritas a la Dirección General de la Contraloría del Estado.

En el Órgano Contralor del Estado Portuguesa existen tres niveles gerenciales, los cuales se encuentran bien definidos en su estructura organizativa, establecida en el Reglamento Interno de la Contraloría del Estado Portuguesa (2006). El nivel institucional o alta gerencia, está representado por el Contralor(a) del Estado y el Director General, quienes son los responsables de dictar las directrices generales del ente y debe tener un conocimiento global de la organización; el nivel gerencial o táctico, conformado por los directores de línea, consultores y supervisores, quienes se encargan de prestar asesoría y apoyo al personal a su cargo, de hacer cumplir las directrices generales y supervisar el desarrollo de las actividades; por último, el nivel operacional, conformado por el personal técnico y administrativo, responsable de ejecutar las funciones medulares y de apoyo de la institución.

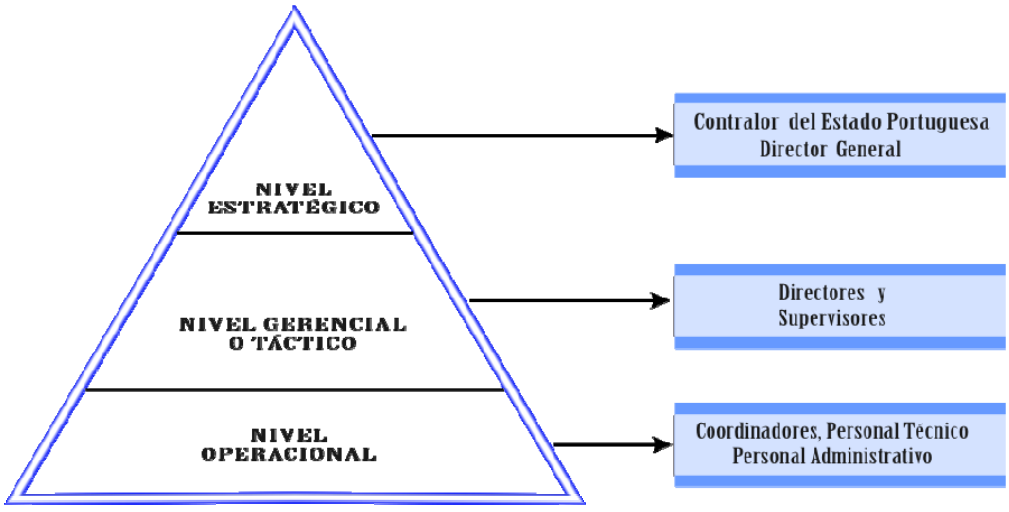


Figura 6. Niveles Gerenciales de la Contraloría del Estado Portuguesa.
Fuente: Elaboración Propia, 2011, a partir del Reglamento Interno de la Contraloría Del Estado Portuguesa (2006).

2.3. BASES LEGALES.

A partir del año 1999 con la promulgación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se hace alusión al control de gestión, al seguimiento a la evaluación y a la necesidad de medición a través de sistemas de indicadores, incrementando así posteriormente, la producción legal asociada a dichos aspectos. En este sentido, se presentan los instrumentos jurídicos que hacen alusión a la medición del desempeño institucional, a través del uso de los indicadores de gestión.

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999.)

El Estado venezolano recurre a su máximo ordenamiento jurídico, fundamentado a través de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, donde se desarrollan las disposiciones legales que reglamenta el funcionamiento de la administración pública. Así el artículo 141 ejusdem establece:

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

En este sentido, se puede observar el mandato constitucional expreso sobre la rendición de cuentas en el ejercicio de la función pública, así como también sobre la eficacia y eficiencia que se debe establecer en la respectiva administración.

De igual manera, el artículo 315 ejusdem, establece lo siguiente:

> En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que éste dirigido, los

> resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos responsables para el logro de tales resultados. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible.

El artículo anterior le da gran significación y rango constitucional al seguimiento, evaluación y control de gestión a través de los indicadores, los cuales deben ser elaborados en todos los niveles de la administración pública.

2.3.2. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (2010).

Con la promulgación de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGRSNCF), se ratifica lo establecido en la norma suprema, donde se reglamenta el funcionamiento de la administración pública. Así, dentro del marco del control interno, el artículo 37 de la mencionada ley expresa lo siguiente:

> Cada entidad del sector público elaborará en el marco de las normas básicas dictada por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento, y demás instrumentos y métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

En este sentido, se puede observar la obligatoriedad que tienen los órganos sujetos a la Ley, de elaborar sus respectivos indicadores de gestión, como mecanismo para evaluar el desempeño de su organización.

2.3.3. Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010).

Con esta Ley se establece la obligatoriedad en cada una de las ramas del poder público y las instancias del poder popular, de la elaboración de los

planes en concordancia con las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación establecido por el ejecutivo nacional. De igual manera, la mencionada Ley, en su artículo 4, establece que una de las finalidades de la planificación pública y popular es garantizar el seguimiento, evaluación y control del desempeño institucional.

Otro punto importante que desarrolla la Ley, es el relacionado a los elementos de la planificación. Así el numeral 4, del artículo 6 establece que uno de esos elementos lo constituye la medición, definiéndolo como: "Incorporación de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados previstos evaluando la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del plan".

2.3.4. Ley Orgánica de la Administración Pública. (2008)

Esta Ley desarrolla el espíritu contemplado en la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela, relacionado a los principios, bases y lineamientos que rigen la administración pública; los compromisos de gestión, el control, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y proyectos públicos, entre otros.

En su Titulo II se enuncian los principios y bases en que se sustenta el funcionamiento y la organización de la administración pública, de los cuales se mencionarán aquellos que están relacionados con la investigación. Entre uno de ellos se encuentra el principio de control de gestión, el cual en su artículo 18 establece:

> El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Como se puede apreciar, la Ley es explicita en relación a la obligatoriedad que tienen los órganos y entes de la administración pública de realizar seguimiento a los objetivos y metas planificadas en concordancia con los lineamientos establecidos por el gobierno nacional. Aunado a esto, la Ley contempla entre otros de los principios en que se sustenta la administración pública, los de eficacia y eficiencia que deben estar presentes para el cumplimiento de las actividades de los entes y organismos de la administración pública.

De igual manera, la mencionada Ley desarrolla un Capítulo relacionado con los Compromisos de Gestión que debe existir entre los órganos superiores de dirección con los entes u organismos de la administración pública, Consejos Comunales y las comunidades organizadas, donde se desarrollen a través de convenios, compromisos de gestión en el ámbito de sus competencias, como contrapartida a los recursos presupuestarios asignados.

2.3.5. Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2011).

Con esta Ley, se regula la administración financiera y el control interno del sector público, la cual esta regida por los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica. Su artículo 5 establece:

> El sistema de control interno del sector público….tiene por objeto promover la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos, el acatamiento de las normas legales en las operaciones del Estado, la confiabilidad de la información que se genere y divulgue sobre los mismos; así como mejorar la capacidad administrativa para evaluar el manejo de los recursos del Estado y garantizar razonablemente el cumplimiento de la obligación de los funcionarios de rendir cuentas.

De igual manera, la mencionada Ley regula lo relacionado al sistema presupuestario, específicamente en el Titulo II. Su artículo 14 establece:

> Los presupuestos públicos de gastos contendrán los gastos corrientes y de capital, y utilizarán las técnicas más adecuadas para formular, ejecutar, seguir y evaluar las políticas, los planes de acción y la producción de bienes y servicios de los entes y órganos del sector público, así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación de éstos con sus fuentes de financiamiento. Para cada crédito presupuestario se establecerá el objetivo específico a que esté dirigido, así como los resultados concretos que se espera obtener, en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible.

La respectiva Ley asume el principio constitucional establecido en el Artículo 315 de la Carta Magna, donde indica la elaboración de los indicadores de desempeño en los presupuestos públicos de gastos. De igual manera, hace mención a la evaluación de la ejecución presupuestaria, en su artículo 54, donde los entes de la administración pública deben llevar los registros de información de la ejecución física de sus presupuestos sobre la base de los indicadores de gestión previstos, y remitirlos a la Oficina Nacional de Presupuesto.

2.3.6. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2009).

En el Artículo 2 del reglamento, se define al Indicador de Gestión como “la relación de variables que permite medir desempeño en un órgano o ente”. Asimismo, el mencionado reglamento, en el artículo anteriormente mencionado definen al control de gestión como:

> Modalidad de control que se realiza en el ejercicio del control interno con el objeto de verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas y acciones ejecutadas por los órganos y

> entes, que permite medir e informar, oportunamente, a los responsables de la toma de decisiones sobre la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su gestión, con acatamiento de las normas que la regulan.

De igual manera, en su Artículo 38, establece:

> Los órganos de control fiscal podrán utilizar los indicadores de gestión que haya diseñado el órgano o entidad, así como los índices de rendimiento referenciales que éstos elaboren o los de otros organismos similares. Cuando el órgano o entidad evaluada no haya establecido los indicadores, los órganos de control fiscal podrán elaborar, sólo con carácter evaluativo, los indicadores que consideren necesarios para emitir opinión sobre el desempeño de la gestión de los mismos.

En el artículo anterior, se establece la utilización de indicadores de gestión e índices de rendimiento en la evaluación de la gestión institucional.

Ahora bien, estos instrumentos legales anteriormente mencionados inducen a los órganos de la administración pública a evaluar el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas en sus respectivos planes y presupuestos, utilizando los indicadores de gestión para evaluar el desempeño institucional.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Control: Actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas. (De Rey, 2008, p. 2).

Control de Gestión: Instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite tener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. (Muñiz, 2003, p. 30)

Cuadro de Mando Integral: Instrumento gerencial que traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto comprensivo de indicadores del desempeño para proporcionar un marco de referencia para la gerencia y mediciones estratégicas.(Acevedo, 2008, p. 407).

Economía: Utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo en la cantidad y calidad requerida. (Contraloría General de la República, 1999, p.87)

Eficacia: Cumplimiento de programas, objetivos y metas en cantidad y calidad requerida. (Contraloría General de la República, 1999, p.87)

Eficiencia: Aprovechamiento máximo de los recursos y de la capacidad instalada, con un mínimo de desperdicio para generar los productos con la calidad requerida. (Contraloría General de la República, 1999, p.88)

Impacto: Nivel de repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. (Contraloría General de la República, 1999, p.89)

Indicador: Señal cuantitativa o cualitativa que a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica (Acevedo, 2008, p. 73)

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Dimensiones o líneas claves en las cuales se ubican los objetivos que constituyen la estrategia de la organización. (Francés, 2006, p. 34).

2.5. SISTEMA DE VARIABLES.

Para Arias (2006) la Variable es “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. (p. 57). Las mismas pueden ser de tipo cuantitativa o cualitativa, expresando la primera en

valores o datos numéricos, y la segunda atributos expresadas de manera verbal.

El Sistema de Variables consiste, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. El sistema fue desarrollado mediante un cuadro, donde se especifican sus dimensiones e indicadores y su nivel de medición, tal como se demuestra en la Tabla 1.

Tabla 1
Operacionalización de las Variables.

Objetivo General: Diseñar los indicadores de gestión bajo el cuadro de mando integral para la Contraloría del Estado Portuguesa.							
Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítems
Diagnosticar el control de gestión implementado en la Contraloría del Estado Portuguesa.	Control	"Actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas". (De Rey, 2008, p. 2).	Proceso que consiste en supervisar las actividades en los niveles gerenciales, para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.	Control de Gestión	-Planificación. -Estructura Organizacional. -Aspectos Claves de la Organización. -Indicadores. -Reporting del control de gestión.	Cuestionario	1,2 3,4 5,6 7-11 12-14
Identificar las perspectivas susceptibles de ser medidas a través de indicadores de gestión, bajo el cuadro de mando integral para evaluar la gestión de la Contraloría del Estado Portuguesa.	Perspectivas	Dimensiones o líneas claves en las cuales se ubican los objetivos que constituyen la estrategia de la organización. (Francés, 2006, p. 34).	Líneas transcendentales donde se centra la organización para definir las estrategias, los objetivos y el sistema de medición.	-Presupuesto -Comunidad/ Usuarios. -Procesos Internos. -Capacidad organizativa	-Vinculación Plan Presupuesto. -Satisfacción. -Impacto. -Auditoría. -Potestad investigativa. -Determinación de Responsabilidades. -Atención al Ciudadano. -Capital Organizacional. -Capital Humano. -Capital de Información.		15,16 17 18 19-20 21 22 23-24 25-28 29-32 33-35

Fuente: Elaboración Propia. (2011)

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica la metodología que orientó la investigación. El mismo comprendió varias fases las cuales sirvieron de base para llegar a la etapa final, objetivo de la investigación que consistió en Diseñar indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto factible, apoyada en diseño de campo, por cuanto su objetivo se centra en diseñar los de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa.

Para el Manual de Normas para presentación de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2008), este tipo de investigación es definida como:

> La 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 y programas, tecnología, métodos o procesos. (p.7)

Puede considerarse en este sentido, que la investigación pretende generar una alternativa de respuesta a la solución de problemas organizacionales a través de un diseño de indicadores de gestión.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se ubica en un tipo de investigación de campo, de carácter descriptivo. Al respecto, Arias (2006), la define como:

> Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31)

Este estudio permitió aplicar los instrumentos de recolección de información dirigidos a los niveles gerenciales de la organización (estratégicos, tácticos y operacionales). En relación a los estudios descriptivos, Hernández, Fernández y Baptista (2007) afirman que son aquellos que “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. (p. 102)·

En este orden de ideas, el carácter descriptivo de la investigación se cumplió en forma concreta cuando se analizó la actitud de los funcionarios de la Contraloría del Estado Portuguesa en relación a las diferentes variables del fenómeno a investigar, describiendo posteriormente los resultados obtenidos, y así elaborar la propuesta sobre el diseño de los indicadores de gestión para el órgano de control estadal.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Según Arias (2006), la población es definida como “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81). Es necesario destacar que la población de estudio para llevar a cabo este proyecto, fue una población finita, que según Arias (ob.cit.) es una "agrupación en la que se conoce la

cantidad de unidades que la integran" (p. 82). En esta sentido la población objeto de estudio estuvo conformada por veintisiete funcionarios adscritos a los niveles de la estructura de la organización, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 2
Distribución de la población de los funcionarios adscritos a la Contraloría del Estado Portuguesa, por Niveles Gerenciales.

Nivel Gerencial	Población
Estratégico	02
Táctico	10
Operacional	15
Total	27

Fuente: Elaboración Propia. (2011)

Con relación a la Muestra, según Balestrini (2002) “es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. (p. 141).

Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico, ya que la selección se realizó con base a criterios establecidos por la investigadora y se hizo uso además de la técnica de muestreo intencional debido a que la selección de la misma se efectuó a una serie de criterios considerados para obtener mayor representatividad de los elementos observados entre ellos:

- Funcionarios que trabajan en los niveles estratégico (Contralora del Estado y Director General), táctico (Directores, Consultores y Supervisores) y operacional (Coordinadores y Personal Técnico), encargados del proceso de planificación y control de gestión en cada una de sus áreas.

- El criterio seguido es el de pertenencia o de adhesión de las unidades gerenciales de la organización como parte integrante de los niveles estratégicos de la organización.

De acuerdo con lo antes señalado y tomando en cuenta que la herramienta del cuadro de mando integral involucra a todos los niveles de la organización para generar información que será utilizada por el más alto nivel de cada unidad funcional, se requirió que en el presente estudio fuesen considerados todos los niveles de la estructura organizativa definida como la población de estudio. En este sentido, se tiene que la muestra fue la misma población, debido a que ella es finita, pequeña y medible, y según Arias (2006) explica que una población finita es una "agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran". (p.82).

3.4. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas de recolección de datos son las formas o maneras de recolectar la información objeto de investigación. Para el presente Trabajo de Grado la recolección de datos se realizó bajo la técnica de la encuesta, que según Arias (ob.cit) la define como "una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular" (p. 72).

Como instrumento se seleccionó el cuestionario, dirigido a los diferentes niveles gerenciales de la organización. Para Arias (ob.cit), el cuestionario es definido como "modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. " (p. 74). El mismo se aplicó a los sujetos en estudio con el propósito de permitir que estos expresen sus pensamientos con respecto al fenómeno investigado.

Con base a los antes señalado se diseñó un cuestionario bajo la escala de Likert, que según Hernández, et al., lo definen como "conjunto de ítems

que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías". (p.341). Las alternativas utilizadas en el cuestionario aplicado fueron cinco:

1. Totalmente en desacuerdo:
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (Actitud neutral).
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

3.5. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

Con respecto a la validez del instrumento definido por Hernández, et al., como "el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir" (p. 278), para la presente investigación se aplicó la técnica conocida como juicios de expertos. Para tal fin, se seleccionó a tres especialistas en el área, y se les entregó una carpeta contentiva de: Título del Trabajo de Grado, Operacionalización de las Variables, Instrumento (Cuestionario) y Matriz de Juicio de Expertos, quienes expresaron sugerencias y recomendaciones en algunos de los ítems, señalando la congruencia, amplitud de contenido, redacción de los ítems, claridad y precisión de los mismos.

3.6. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

La confiabilidad de un instrumento de medición, según Hernández, et al., se refiere "al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales". (p. 438). Por lo tanto, los resultados serán confiables cuando se haya cumplido con una prueba piloto.

En la presente investigación, se aplicó una prueba piloto a diez (10) funcionarios que no forman parte de la muestra final pero que poseen

características similares a la organización objeto de estudio. La confiabilidad se fundamentó en el Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual fue procesado aplicando el paquete estadístico Excel, cuyos resultados arrojó un valor de 0,96 que determina un nivel de alta confiabilidad del instrumento.

3.7. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.

Los datos obtenidos en la recolección de información fueron sometidos a un proceso de elaboración técnica que permitió recontarlos y resumirlos, para lo cual se procedió a su ordenación, codificación, a través del tratamiento estadístico. Según Hurtado (2000), la técnica de análisis de datos constituye:

> Un proceso que involucra la clasificación, la codificación, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos, con el fin de llegar a conclusiones específicas en relación a las variables en estudio y para dar respuestas a las variables en estudio y a las preguntas de la investigación (p.485).

La técnica de análisis de datos utilizada fue la estadística descriptiva, que según Tamayo y Tamayo (2007), “es aquella que utiliza técnicas y medidas que indican las características de los datos disponibles” (p. 210.) Este comprende el tratamiento y análisis de datos que tienen por objeto resumir y describir los hechos que han proporcionado la información.

Ahora bien, la información recolectada a través de la aplicación del instrumento se presentó en forma porcentual en diagramas de barras, analizadas por dimensión con la finalidad de establecer una relación directa de la información recogida con los indicadores establecidos todo ello con la finalidad de cumplir con el propósito de la investigación.

3.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó el procedimiento siguiente:

En primer lugar, se elaboró un arqueo bibliográfico para desarrollar el marco teórico del Trabajo de Grado.

En segundo lugar, una vez elaborado el instrumento de recolección de datos, y validado por un grupo de expertos, se realizó una prueba piloto a diez (10) funcionarios que laboran en la Contraloría del Estado Barinas, y que no forman parte de la muestra seleccionada, para medir la confiabilidad del instrumento. Luego se aplicó el mismo, a un grupo de veintisiete (27) funcionarios de los distintos niveles gerenciales de la Contraloría del Estado Portuguesa. La información fue tabulada, y se procedió al análisis de los resultados, por cada uno de los indicadores y dimensiones establecidas en la operacionalización de las variables.

Posteriormente, con los resultados arrojados del análisis de los datos se elaboró las conclusiones en función de los objetivos específicos planteados, procediéndose posteriormente al diseño de la propuesta, donde la investigadora muestra la alternativa de solución a la problemática existente en la organización en estudio. Para el diseño de la misma, se consideró una serie de pasos, tales como justificación, objetivos, fundamentación y desarrollo de la propuesta Diseño de Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa.

Finalmente, se elaborarón las recomendaciones al ente objeto de estudio en concordancia con el tema abordado en la presente investigación.

CAPITULO IV
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.

En este capítulo se presenta el análisis de la información obtenida una vez que fue aplicado el instrumento de recolección de datos a los veintisiete (27) funcionarios adscritos a los diferentes niveles gerenciales de la Contraloría del Estado Portuguesa, con la finalidad de dar respuestas a los objetivos específicos del presente trabajo de investigación.

El instrumento aplicado contiene treinta (35) ítems con las alternativas de respuestas totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo (ubicándose en este renglón aquellos que poseen una actitud neutral al tema abordado); en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. La descomposición del instrumento se realizó en base a los promedios de cada indicador. Los resultados obtenidos fueron calculados en porcentajes y graficados a través de diagramas de barras que representan las respuestas emitidas por cada encuestado.

En este sentido, los ítems del 1 al 14 corresponden al primer objetivo planteado en la investigación como es diagnosticar el control de gestión implementado en la Contraloría del Estado Portuguesa. Los ítems del 15 al 35 están relacionados con el objetivo nº específico 2, identificar las perspectivas susceptibles a ser medidas a través de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para evaluar la gestión de la Contraloría del Estado Portuguesa, referidas a las perspectivas de presupuesto, comunidad/usuarios, procesos internos y capacidad organizativa. Ahora bien, todo esto contribuirá a alcanzar el objetivo general de la investigación como es: Diseñar los Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa.

4.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a un total de veintisiete (27) funcionarios pertenecientes a los diferentes niveles gerenciales de la organización.

- Del Diagnóstico del Control de Gestión Implementado en la Contraloría del Estado Portuguesa.

Tabla 3
Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Componente Planificación en la Contraloría del Estado Portuguesa.

Nº	Control de Gestión (Planificación).	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	En la CEP se realiza el proceso de planificación estratégica establecido en la LOPPP.	0	0	6	22,2	0	0	0	0	21	77,8
2	La CEP formula su POA institucional donde se definen los objetivos y metas alcanzar en un ejercicio fiscal.	24	88,9	3	11,1	0	0	0	0	0	0

Fuente: Datos del Investigador, tomado de los resultados del cuestionario. (2011)

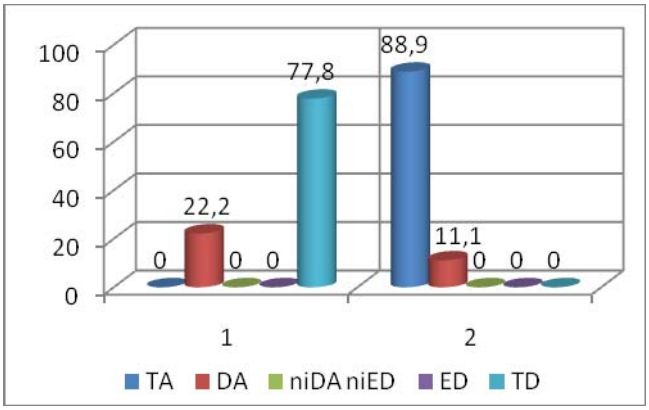


Figura 7. Componente Planificación en la CEP.
Fuente: Elaboración Propia.

Al analizar los resultados relacionados con la dimensión control de gestión, se determinó lo siguiente:

Con relación a la planificación, los resultados de la Tabla 3 indican que el 77,8% de la población encuestada, manifestó estar totalmente en desacuerdo, que en la Contraloría del Estado Portuguesa se realiza el proceso de planificación estratégica. No obstante, el 88,9% señalaron estar totalmente de acuerdo, que en el organismo se formula el plan operativo anual institucional.

En este sentido, los resultados evidencian que el órgano de control estadal centra su proceso de planeación, en la planificación operativa, dejando a un lado la planificación estratégica, no acorde con lo establecido en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, la cual determina que la planificación de las políticas responde a un sistema integral de planes, compuesto por planes estratégicos y los planes operativos.

De igual manera, la planificación estratégica es la base de la planificación operativa, ya que en ellas de definen los objetivos estratégicos institucionales, las iniciativas y metas alcanzar y se establecen los indicadores para medir el alcance de las metas fijadas por la organización. Al respecto Armijo y Bonnefoy (2005) manifiestan que la evaluación del desempeño no es posible ejecutarse sin haberse realizado el proceso de planificación estratégica, debido a que ambos procesos deben marchar coordinadamente.

Tabla 4
Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Componente Estructura Organizacional en la Contraloría del Estado Portuguesa.

Nº	Control de Gestión (Estructura Organizacional).	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
3	La CEP cuenta con una estructura organizacional, donde las funciones y responsabilidades están bien definidas para la realización de las actividades de la organización.	12	44,4	13	48,1	2	7,41	0	0	0	0
4	En la CEP los niveles gerenciales (estratégico, táctico y operacional) se encuentran bien definidos en su estructura organizacional.	7	25,9	17	63	2	7,41	1	3,7	0	0

Fuente: Datos del Investigador, tomado de los resultados del cuestionario. (2011)

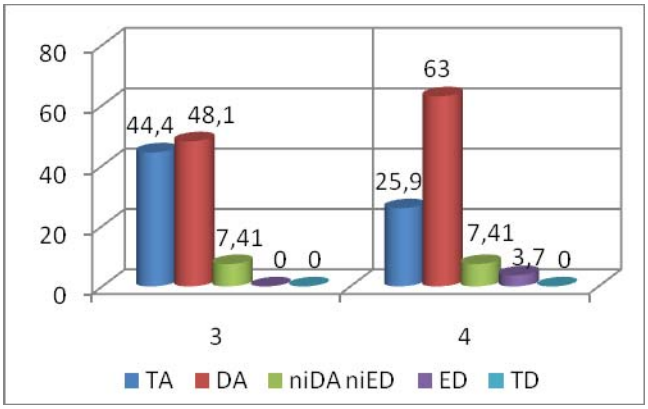


Figura 8. Componente Estructura Organizacional en la CEP.
Fuente: Elaboración Propia.

En relación a la estructura organizacional, los resultados expresados en la Tabla 4 arrojan que el 48,1% de los encuestados respondieron estar de acuerdo, de que la Contraloría del Estado Portuguesa cuenta con una estructura organizacional, seguido del 44,4% que manifiestan estar totalmente de acuerdo. De igual manera, el 63% de los funcionarios encuestados manifiestan estar de acuerdo, que los niveles gerenciales se encuentran bien definidos en la estructura organizacional.

En este sentido, los resultados evidencian que el órgano de control estadal cuenta con una adecuada estructura organizativa para el cumplimiento de sus funciones, y el desarrollo de las competencias en cada una de las áreas funcionales establecidas, contando la organización con los niveles gerenciales estratégico, táctico y operacional para garantizar el logro de los objetivos y metas, que en materia de control fiscal se establezcan.

Esto evidencia lo fundamentado por Muñiz (2007) el cual argumenta que el sistema de control de gestión implantado en las organizaciones debe partir de la estructura organizativa, y el mismo debe adaptarse a ella, donde las funciones, objetivos y responsabilidades estén definidos y asumidos por los diferentes niveles gerenciales. Es decir, la estructura organizativa sirve de base para desarrollar un sistema de control de gestión, y el mismo debe operar en cada una de las unidades que conforman la respectiva estructura organizativa.

Tabla 5
Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Componente Aspectos Claves de la Organización.

Nº	Control de Gestión (Aspectos Claves de la Organización).	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	La CEP tiene identificado los aspectos claves de la organización (o factores críticos de éxito) determinantes en los resultados del desempeño de la organización.	1	3,7	7	25,9	5	18,5	9	33,3	5	18,5
6	Los aspectos claves de la organización (o factores críticos de éxito) se encuentran plasmados en un documento formalmente establecido y son del conocimiento de los niveles gerenciales de la organización.	1	3,7	5	18,5	6	22,2	9	33,3	6	22,2

Fuente: Datos del Investigador, tomados de los resultados del cuestionario. (2011)

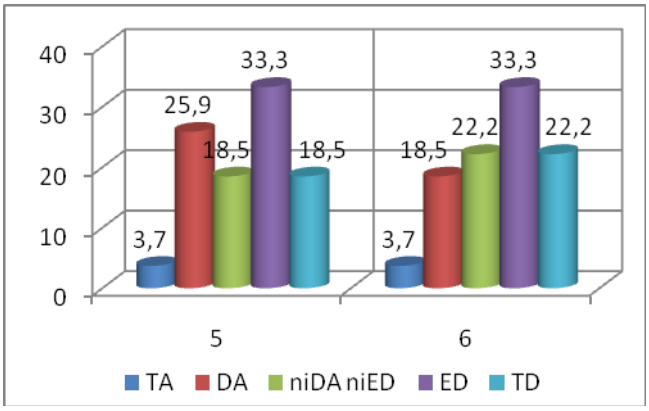


Figura 9. Componente Aspectos Claves de la Organización.
Fuente: Elaboración Propia.

En los aspectos claves de la organización, los resultados de la Tabla 5, arrojan que los encuestados manifiestan en un 33,3% estar en desacuerdo, seguido del 18,5% totalmente en desacuerdo, que la Contraloría del Estado Portuguesa tiene identificado los aspectos claves de la organización o factores críticos del éxito determinantes en los resultados del desempeño de la organización. Aunado a esto, el 33,3% de los encuestados señalaron estar en desacuerdo, seguido del 22,2% totalmente en desacuerdo, que los aspectos claves de la organización se encuentran plasmados en un documento formalmente establecido siendo del conocimiento de los niveles gerenciales de la organización. Estos resultados evidencian, que el órgano de control fiscal estadal no tiene definido las condiciones básicas, primarias o fundamentales que debe alcanzar la organización con el fin de lograr los objetivos estratégicos institucionales, y que los mismos deben estar documentados en un plan estratégico que desarrolle la organización.

Al respecto Zambrano (2007) señala que los factores claves del éxito son determinantes para el éxito de la gestión de la organización donde se hace énfasis para el logro de los resultados esperados. Los mismos, según Muñiz (2007), deben estar plasmados en el proceso de planificación estratégica desarrollado por la institución.

Tabla 6

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Componente Indicadores.

Nº	Control de Gestión (Indicadores).	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
7	En la CEP se mide el desempeño organizacional.	11	40,7	14	51,9	1	3,7	1	3,7	0	0
8	La medición del desempeño en la CEP se realiza bajo una metodología, que mide de manera integral la gestión organizacional.	3	11,1	6	22,2	2	7,41	9	33,3	7	25,9
9	En la organización se usan indicadores de gestión para registrar los eventos significativos de las actividades desarrolladas.	13	48,1	12	44,4	1	3,7	1	3,7	0	0
10	Los indicadores de gestión existentes en la CEP son suficientes para evaluar la gestión organizacional.	3	11,1	6	22,2	2	7,41	13	48,1	3	11,1
11	Los indicadores de gestión existentes en la CEP cumplen con los parámetros establecidos por la Contraloría General de la República.	4	14,8	4	14,8	1	3,7	15	55,6	3	11,1

Fuente: Datos del Investigador, tomado de los resultados del cuestionario. (2011)

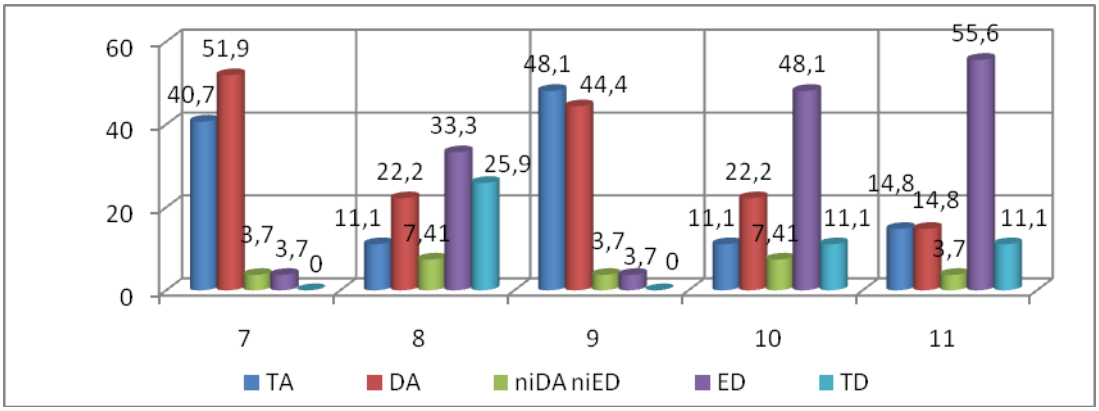


Figura 10. Componente Indicadores.
Fuente: Elaboración Propia.

En atención a los indicadores de gestión, los resultados correspondientes a la Tabla 6, arrojan que el 51,9% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo, seguido del 40,7% totalmente de acuerdo, que la Contraloría del Estado Portuguesa mide su desempeño organizacional. Sin embargo, el 33,3% señalan estar en desacuerdo, seguido del 25,9%

totalmente en desacuerdo, que la medición del desempeño que realiza el órgano de control estadal, se desarrolla bajo una metodología que mide de manera integral la gestión organizacional. El 48,1% de los funcionarios encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo, seguido del 44,4% de acuerdo, en que en la organización se usan indicadores de gestión para evaluar su desempeño organizacional, no obstante, el 48,1% señalan estar en desacuerdo, en que los indicadores de gestión existentes en la organización son suficientes para evaluar la gestión. Aunado a esto, el 55,6% manifiestan estar en desacuerdo en que los indicadores de gestión existentes en la Contraloría estadal cumplen con los parámetros establecidos por la Contraloría General de la República.

Al respecto se puede determinar, que existe dentro del órgano de control estadal una cultura de medición, que les permite evaluar su gestión organizacional en algunas áreas fundamentales. Sin embargo, la misma no se ha desarrollado bajo una metodología que incluya las principales dimensiones para evaluar el desempeño de la organización, conllevado así, a la producción de algunos indicadores de gestión, no suficientes para medir y evaluar de manera integral a la organización, no cumpliendo además con los parámetros establecidos por la Contraloría General de la República.

En este sentido, Acevedo (2008) establece que las mediciones de desempeño deben realizarse bajo un modelo de gestión o metodología establecida. La misma, debe contener la clasificación de indicadores que, según Armijo y Bonnefoy (2005), evalúan los diferentes ámbitos de control o medición del proceso productivo (insumos, proceso, producto, resultado final) y los indicadores que miden el desempeño desde las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto; estando la misma, en concordancia con lo establecido por la Contraloría General de la República (1999), en relación a los parámetros establecidos para evaluar la gestión pública.

Tabla 7
Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Componente Sistema de Reporting.

Nº	Control de Gestión. (Sistema de Reporting).	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
12	La CEP cuenta con una dependencia encargada de medir y evaluar la información suministrada por las diferentes áreas funcionales de la organización.	18	66,7	9	33,3	0	0	0	0	0	0
13	La medición y evaluación del desempeño se realiza de manera oportuna, permitiendo tomar las acciones correctivas para el cumplimiento de los niveles de eficacia, eficiencia y economía de la organización.	1	3,7	4	14,8	5	18,5	13	48,1	4	14,8
14	Se realizan reportes donde se le informa al nivel estratégico de la organización los resultados de la evaluación del desempeño.	5	18,5	11	40,7	5	18,5	6	22,2	0	0

Fuente: Datos del Investigador, tomados de los resultados del cuestionario. (2011)

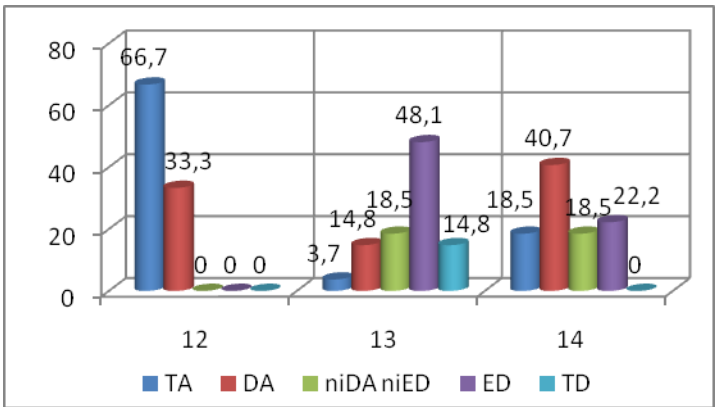


Figura 11. Componente Sistema de Reporting.
Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto al sistema de reporting del control de gestión, los resultados correspondientes a la Tabla 7, manifiestan que el 66,7% de los encuestados están totalmente de acuerdo, seguido del 33,3% de acuerdo, que la Contraloría del Estado Portuguesa cuenta con una dependencia encargada de medir y evaluar la información suministrada por las diferentes dependencias del órgano de control. Sin embargo, el 48,1% de los

encuestados señalan estar en desacuerdo, seguido del 14,8% totalmente en desacuerdo, que la medición y evaluación del desempeño se realiza de manera oportuna, permitiendo tomar las acciones correctivas. De igual forma, el 40,7% señalan estar de acuerdo que en el órgano de control se realizan reportes donde se le informa al nivel estratégico de la organización los resultados de la evaluación del desempeño.

En este sentido, se puede inducir, que el órgano de control estadal desarrolla el sistema de reporting o sistema de información, procesando así los datos suministrados por cada una de las áreas funcionales de la organización, y comunicando a la alta gerencia los resultados de la evaluación. Sin embargo, la misma no se realiza de manera oportuna, existiendo fragilidad en el proceso, debido a que no permite tomar las correcciones a tiempo por el nivel estratégico, para mejorar la gestión organizacional.

Al respecto Muñiz (2007) establece que el sistema de reporting constituye el producto final que proporciona el control de gestión, ya que en el se procesan y se evalúan los datos suministrados por las áreas correspondientes con la finalidad de tener una visión del comportamiento de la organización.

En síntesis, una vez diagnosticado el control de gestión implementado en la Contraloría del Estado Portuguesa, se determinó que el mismo presenta deficiencias, debido a que no cuenta con un sistema integral de indicadores integrados y consecuente con la planificación estratégica y operativa de la organización y centrados en lo estrictamente necesario y prioritario de medir, que permitan disponer de información suficiente, relevante y oportuna sobre el uso de los recursos y los resultados e impacto obtenido con la función contralora, y que a su vez, permita tomar las acciones efectivas cuando los objetivos organizacionales no se estén cumpliendo, o en caso contrario, estimular y potenciar los resultados positivos para la buena marcha de la organización.

- De la Identificación de las perspectivas susceptibles a ser medidas a través de indicadores de gestión, bajo el cuadro de mando integral para evaluar la gestión de la Contraloría del Estado Portuguesa.

Tabla 8
Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Presupuesto.

Nº	Perspectiva Presupuesto.	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
15	El POA se encuentra vinculado con el presupuesto de la Contraloría estadal.	2	7,41	5	18,5	2	7,41	11	40,7	7	25,9
16	En la CEP se evalúa la ejecución física y financiera del Plan-Presupuesto.	1	3,7	7	25,9	1	3,7	12	44,4	6	22,2

Fuente: Datos del Investigador, tomado de los resultados del cuestionario. (2011)

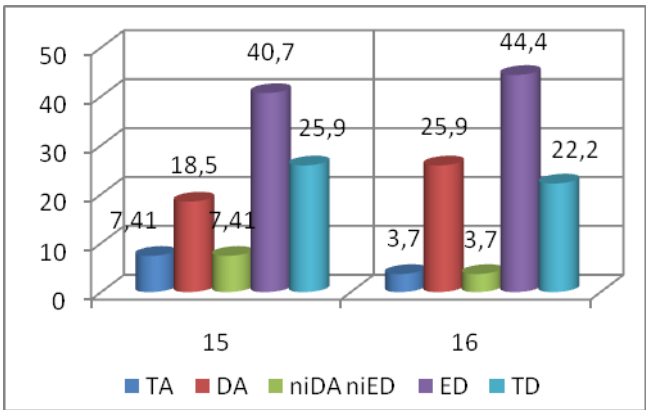


Figura 12. Perspectiva Presupuesto.
Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados relacionados a la perspectiva presupuesto determinaron lo siguiente:

El 40,7% de los funcionarios encuestados, según los resultados de la Tabla 8, señalan estar en desacuerdo, seguido del 25,9% totalmente en desacuerdo, en que el plan operativo anual se encuentra vinculado con el presupuesto de la Contraloría. De igual manera, el 44,4% manifiestan estar en desacuerdo, seguido del 22,2% totalmente en desacuerdo, que en la Contraloría del Estado Portuguesa se evalúa la ejecución física y financiera del plan presupuesto.

Estos resultados evidencian que el POA como documento de gestión que armoniza y explica las actividades y metas que se propone ejecutar la Contraloría, para dar cumplimientos a sus objetivos institucionales, no esta vinculado al presupuesto de la organización. Ello significa, que los esfuerzos de planificación están centrados en la planificación propiamente, separando paradójicamente, la ejecución del plan con el presupuesto. Esto niega lo establecido por Zambrano (2007), el cual establece la importancia de la vinculación de la planificación con el presupuesto, debido a que este último es la herramienta financiera del plan, siendo ambos condiciones *sine qua non* para que exista el control de la gestión.

De igual manera, los resultados demuestran que el proceso de evaluación de la ejecución física y financiera del plan no se desarrolla en el organismo, debido a la carencia en el ente contralor de un instrumento que permita verificar los lineamientos técnicos y metodológicos del POA de la Contraloría, y el análisis de los resultados físicos, financieros y de gestión obtenidos, contradiciendo lo señalado en la Ley Orgánica la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP), que le asigna a las autoridades, la función de evaluar los resultados físicos, financieros de la gestión institucional.

Tabla 9
Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Comunidad/Usuarios.

No	Perspectiva Comunidad/Usuarios.	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
17	La CEP mide la satisfacción de los usuarios en relación a los productos que genera la organización.	1	3,7	4	14,8	4	14,8	8	29,6	10	37
18	La CEP mide el impacto que genera sus productos en la comunidad portugueseña.	2	7,41	2	7,41	4	14,8	8	29,6	11	40,7

Fuente: Datos del Investigador, tomado de los resultados del cuestionario. (2011)

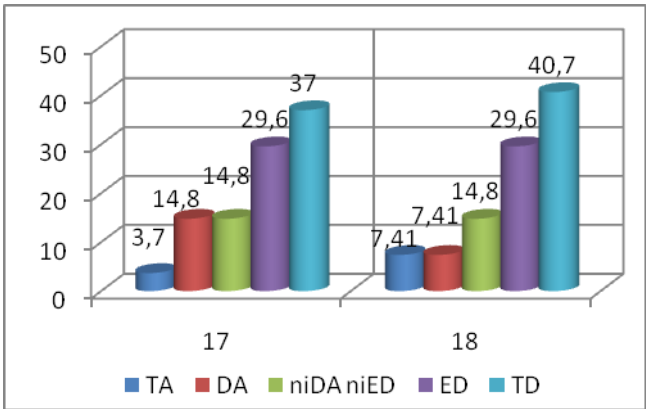


Figura 13. Perspectiva Comunidad/Usuarios.
Fuente: Elaboración Propia.

Al observar los resultados de la perspectiva comunidad/usuarios, se evidencia que en la Tabla 9, el 37% de los encuestados manifestaron estar totalmente en desacuerdo, seguido del 29,6 % en desacuerdo, en que la Contraloría estadal mide la satisfacción de los usuarios en relación a los productos que genera la organización. Asimismo, el 40,7% de los funcionarios encuestados señalaron estar totalmente en desacuerdo, seguido del 29,6% en desacuerdo, en que la Contraloría del Estado Portuguesa mide el impacto que genera sus productos en la comunidad portugueseña.

Los resultados demuestran que la perspectiva comunidad/usuarios no se encuentra desarrollada, debido a que en el organismo no ha implementado estrategias para medir la satisfacción de los usuarios, así como también, el impacto de su gestión en la comunidad. Al respecto, es importante señalar, que dentro de los organismos públicos, lo que justifica su razón de ser, es la satisfacción de las necesidades de los usuarios del servicio, siendo su fin último dar el máximo bienestar posible a los ciudadanos. De ahí, las adaptaciones del Cuadro de Mando Integral propuesto por Zambrano (2007), donde se considera a esta perspectiva como la de más alto nivel, dentro del modelo aplicado a los organismos públicos, en contraposición de la perspectiva del cliente, comúnmente

presente en el modelo de las empresas presentado por Kaplan y Norton (2000).

Tabla 10
Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Procesos Internos. (Auditoría).

Nº	Perspectiva Procesos Internos. (Auditoría)	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
19	En el proceso de auditoría se analiza el total de actuaciones fiscales ejecutadas por la CEP sobre las planificadas.	13	48,1	11	40,7	2	7,41	1	3,7	0	0
20	En el proceso de auditoría se mide el tiempo invertido en la realización de las actuaciones fiscales.	2	7,41	7	25,9	3	11,1	13	48,1	2	7,41

Fuente: Datos del Investigador, tomado de los resultados del cuestionario. (2011)

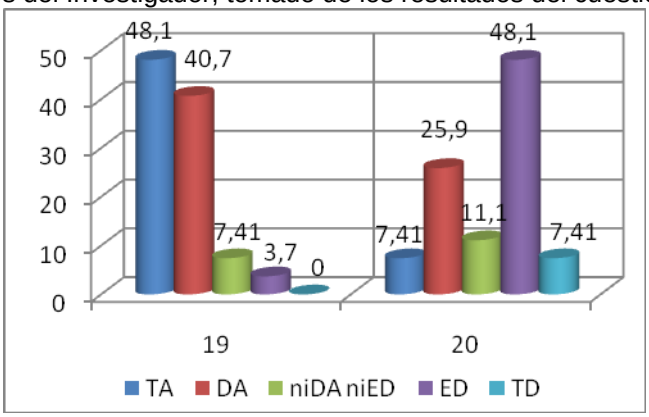


Figura 14. Perspectiva Procesos Internos. (Auditoría)
Fuente: Elaboración Propia.

Los datos arrojados en la Tabla 10 relacionados al proceso de auditoría de la perspectiva procesos internos, determinaron que el 48,1% de los encuestados señalaron estar totalmente de acuerdo, seguido del 40,7% de acuerdo, que en el proceso de auditoría se analiza el total de actuaciones fiscales realizadas por el órgano de control sobre las planificadas. Sin embargo, el 48,1% de los funcionarios encuestados manifestaron estar en desacuerdo, seguido del 7,4% totalmente en desacuerdo, que en el proceso de auditoría se mide el tiempo invertido en la realización de las actuaciones fiscales.

Tabla 11

Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Procesos Internos. (Potestad Investigativa y Determinación de Responsabilidades).

Nº	Perspectiva Procesos Internos. (Potestad Investigativa y Determinación de Responsabilidades).	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
21	En el proceso de potestad investigativa se mide los informes de resultados sobre los autos de proceder emitidos por el Despacho Contralor.	10	37	13	48,1	2	7,41	1	3,7	1	3,7
22	En el proceso de determinación de responsabilidades se mide las decisiones sobre los autos de apertura emitidos por el Despacho Contralor.	4	14,8	16	59,3	3	11,1	4	14,8	1	3,7

Fuente: Datos del Investigador, tomado de la aplicación del cuestionario. (2011)

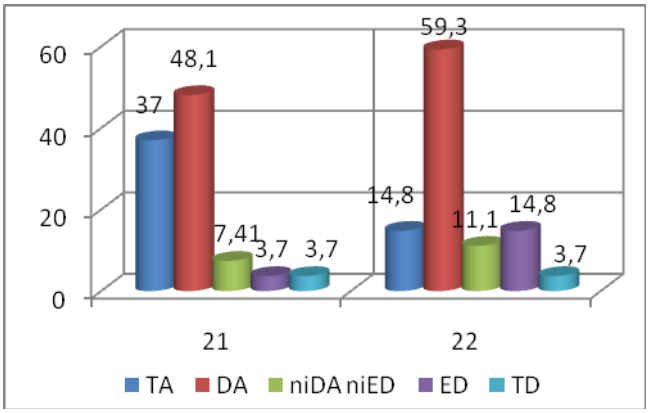


Figura 15. Perspectiva Procesos Internos. (Potestad Investigativa y Determinación de Responsabilidades)
Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, los datos procesados en la Tabla 11 arrojan que el 48,1% señalan estar de acuerdo, que en el proceso de potestad investigativa, se mide sus productos sobre lo planificado, al igual que en el proceso de determinación de responsabilidades, cuyos resultados arrojaron que el 59,3% de los funcionarios manifiestan estar de acuerdo.

Tabla 12
Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Procesos Internos. (Atención al Ciudadano).

Nº	Perspectiva Procesos Internos. (Atención al Ciudadano)	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
23	En el proceso de atención al ciudadano, se analiza el lapso de respuestas de las denuncias consignadas por los interesados a la CEP.	3	11,1	3	11,1	3	11,1	13	48,1	5	18,5
24	.En el proceso de atención al ciudadano se mide la cantidad de respuestas en función de las denuncias recibidas por la CEP.	7	25,9	16	59,3	3	11,1	1	3,7	0	0

Fuente: Datos del Investigador, tomado de la aplicación del cuestionario. (2011)

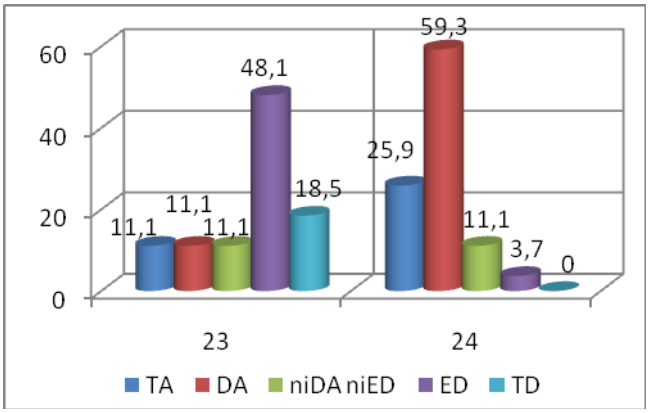


Figura 16. Perspectiva Procesos Internos.
(Atención al Ciudadano)
Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto al proceso de atención al ciudadano, la Tabla 12 manifiesta que el 48,1% de los encuestados señalaron están en desacuerdo, de que en el proceso se analiza el lapso de respuestas de las denuncias consignadas por los interesados a la Contraloría estadal. Pero el 59,3% señalaron estar de acuerdo, seguido del 25,9% totalmente de acuerdo que la Contraloría mide la cantidad de respuestas en función de las denuncias recibidas.

Estos resultados verifican que en la Contraloría del Estado Portuguesa, la perspectiva de procesos internos este claramente establecida, debido a

que hay un conocimiento sobre los principales procesos medulares que realiza el ente contralor, y los productos que generan a sus usuarios. Así, el proceso de auditoría y control fiscal es constantemente evaluado por el organismo, según lo planificado en su POA. Esto obedece principalmente a que la ejecución de las actuaciones fiscales constituye una de las principales funciones que realiza el ente contralor, tal como lo establece los estatutos de creación, como es la Ley de Reforma Parcial de la Ley de la Contraloría General del Estado Portuguesa, la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su Reglamento; sirviendo el mismo de insumo para los procesos de potestad investigativa y determinación de responsabilidades, los cuales también son constantemente evaluado por el órgano de control.

Sin embargo, se detecta que el organismo no mide la eficiencia y economía en los procesos principales como es el de auditoria, potestad investigativa, determinación de responsabilidades y atención al ciudadano, siendo este último de vital importancia, debido a que los mismos, hoy en día son partícipes directos en el proceso de control de la gestión pública, tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, y otras leyes y normativas relacionadas con la materia.

Tabla 13
Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital Organizacional).

Nº	Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital Organizacional)	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
25	La CEP tiene definida su misión y visión institucional.	18	66,7	9	33,3	0	0	0	0	0	0
26	Comparte los miembros de la organización la misión y visión institucional.	6	22,2	12	44,4	7	25,9	0	0	2	7,41
27	Están expresados los valores en la organización a través de planes, manuales y/o resoluciones.	0	0	8	29,6	4	14,8	10	37	5	18,5
28	La CEP realiza mediciones periódicas relacionadas con el clima	0	0	0	0	3	11,1	18	66,7	6	22,2

organizacional.

Fuente: Datos del Investigador, tomado de la aplicación del cuestionario. (2011)

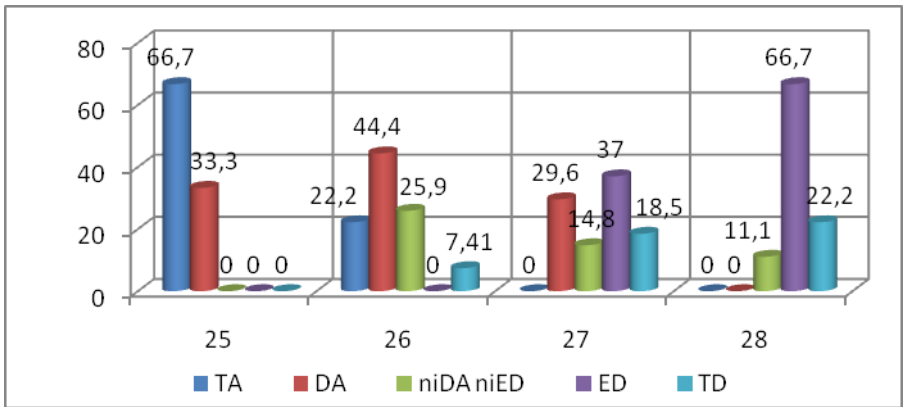


Figura 17. Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital Organizacional)
Fuente: Elaboración Propia.

Al observar los resultados de la perspectiva capacidad organizativa se evidencio lo siguiente:

En relación al capital organizacional, correspondientes a la Tabla 13, se determinó que el 66,7% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo, seguido del 33,3% de acuerdo, que la Contraloría tiene definida su misión y visión institucional; afirmando además, compartir los miembros de la organización la misión y visión, con un 44,4% de acuerdo, y un 22,2% totalmente de acuerdo. En los valores institucionales, el 37% de los encuestados señalan estar en desacuerdo, seguido del 18,5% totalmente en desacuerdo, que los mismos se encuentran expresados en planes, manuales y/o resoluciones. De igual manera, manifiestan estar en desacuerdo, 66,7%, seguido de un 22,2% totalmente en desacuerdo, que el órgano de control estadal realiza mediciones periódicas para medir su clima organizacional.

Tabla 14
Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital Humano).

Nº	Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital Humano)	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
29	En la CEP se realiza el proceso de selección del personal en base a las necesidades y competencias claves de la organización.	3	11,1	19	70,4	3	11,1	2	7,41	0	0
30	La CEP capacita a su personal en las áreas claves de la organización.	9	33,3	14	51,9	3	11,1	1	3,7	0	0
31	La CEP realiza evaluaciones periódicas sobre el desempeño de su personal.	11	40,7	16	59,3	0	0	0	0	0	0
32	Los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal son consideradas dentro de la medición del desempeño de la organización.	0	0	5	18,5	4	14,8	15	55,6	3	11,1

Fuente: Datos del Investigador, tomado de la aplicación del cuestionario. (2011)

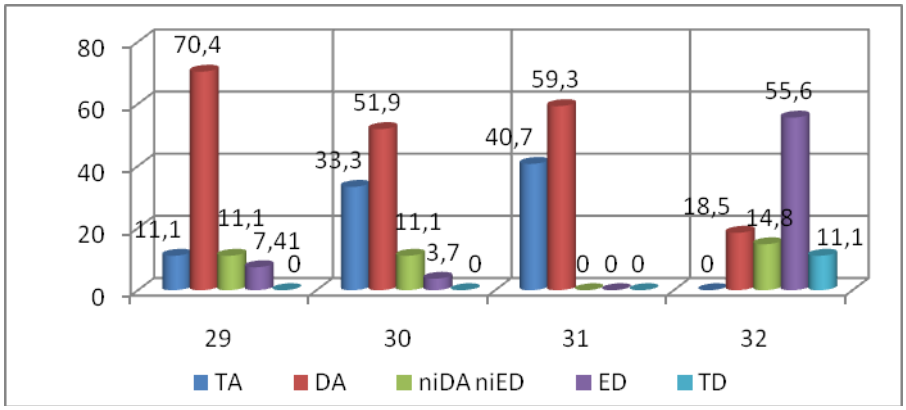


Figura 18. Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital Humano)
Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto al capital humano, los resultados de la Tabla 14, evidencian que el 70,4% de los encuestados señalaron estar de acuerdo, seguido de un 11,1% totalmente de acuerdo, que la Contraloría realiza el proceso de selección del personal en base a las necesidades y competencias claves de la organización. Asimismo, manifestaron en un 51,9% estar de acuerdo, y un 33,3% totalmente de acuerdo, en que la organización capacita a su personal en las áreas claves, señalando además,

en un 59,3% de acuerdo, seguido de un 40,7% totalmente de acuerdo, en que el órgano contralor realiza evaluaciones periódicas sobre el desempeño de su personal. Sin embargo, el 55,6% de los encuestados están en desacuerdo, además del 11,1% totalmente en desacuerdo, que los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal son consideradas dentro de la medición del desempeño de la organización.

Tabla 15
Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital de Información)

Nº	Perspectiva Capacidad Organizativa. (Capital de Información)	TA		DA		Ni DA Ni ED		ED		TD	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
33	La CEP tiene sistematizado los principales procesos, que generan los productos principales de la organización.	0	0	4	14,8	3	11,1	16	59,3	4	14,8
34	La CEP cuenta con recursos tecnológicos suficientes (hardware/ software) para llevar a cabo sus requerimientos laborales.	2	7,41	23	85,2	1	3,7	1	3,7	0	0
35	La CEP dispone del servicio de internet en cada una de las dependencias y/o oficinas de la organización.	16	59,3	11	40,7	0	0	0	0	0	0

Fuente: Datos del Investigador, tomado de la aplicación del cuestionario. (2011)

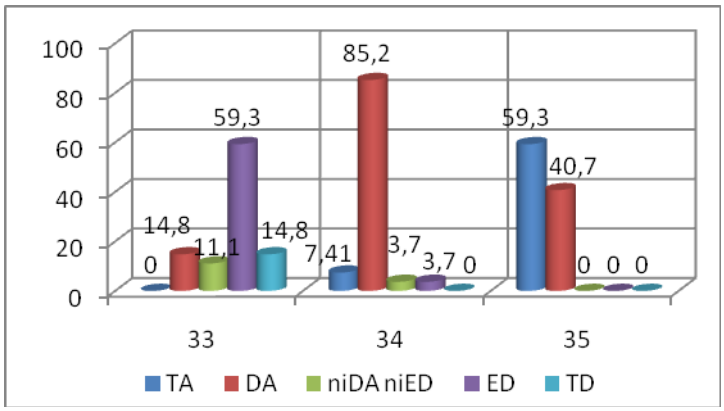


Figura 19. Perspectiva Capacidad Organizativa.
(Capital de Información)
Fuente: Elaboración Propia.

En el capital de información, el 59,3% de los funcionarios encuestados señalaron estar en desacuerdo, seguido del 14,8 totalmente en desacuerdo,

en que la Contraloría del Estado Portuguesa tiene sistematizado su procesos medulares. En los recursos tecnológicos, el 85,2% señalaron estar de acuerdo, seguido del 7,4% totalmente de acuerdo, que los mismos son suficientes para realizar sus funciones, afirmando además, el 59,3% de los encuestados estar totalmente de acuerdo, y un 40,7% de acuerdo que el organismo dispone del servicio de internet en cada una de sus dependencias.

Estos resultados determinan que la perspectiva de capacidad organizativa se encuentra fortalecida en el ente contralor, sirviendo de plataforma o motor del desempeño futuro de la organización. En esta perspectiva se encuentra .desarrollada el capital organizacional de la institución, tales como sus lineamientos estratégicos conformados por la misión y visión. De igual manera, la organización mejora las competencias de su capital humano, seleccionando a su personal y capacitándolo en las áreas claves de la Contraloría. En el área tecnológica, a pesar de no estar sistematizado sus principales procesos medulares, cuenta con equipos tecnológicos suficientes para el desarrollo de sus funciones.

Al respecto, Kaplan y Norton (2000) afirman que esta perspectiva constituye un activo importante en el desempeño de la organización, y permiten crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización, puesto que se identifica la infraestructura que la organización debe construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo.

4.2. CONCLUSIONES.

Después de haber tabulado y analizado los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos se concluye:

Del diagnóstico realizado al sistema de control de gestión implementado en la Contraloría del Estado Portuguesa se concluyó, que por la naturaleza

misma de la organización, como órgano de control fiscal externo, desarrolla su control de gestión, como herramienta gerencial para verificar el cumplimiento de sus objetivos y metas. Sin embargo, el mismo presenta deficiencias en algunos de sus componentes, debido a que no cuenta con un sistema integral de indicadores integrados y consecuente con la planificación estratégica y operativa de la organización y centrados en lo estrictamente necesario y prioritario de medir, que permitan disponer de información suficiente, relevante y oportuna sobre el uso de los recursos y los resultados e impacto obtenido con la función contralora, y que a su vez, permita tomar las acciones efectivas cuando los objetivos organizacionales no se estén cumpliendo, o en caso contrario, estimular y potenciar los resultados positivos para la buena marcha de la organización.

Así, de acuerdo a los datos obtenidos, se determinó que el organismo no realiza el proceso de planificación estratégica, establecido en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, donde se definan los objetivos estratégicos institucionales, sus metas alcanzar para un período determinado. Como consecuencia de la ausencia del plan, la organización no tiene definido, según los datos arrojados, los aspectos claves de la organización o factores claves del éxito, determinantes para el éxito de la organización.

En relación a la estructura organizativa los resultados evidencian que el órgano de control estadal cuenta con una adecuada estructura para el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de las competencias en cada una de las áreas funcionales establecidas, contando la organización con los niveles gerenciales estratégico, táctico y operacional para garantizar el logro de los objetivos y metas, que en materia de control fiscal se establezcan.

Con respecto a los indicadores de gestión, existe dentro del órgano de control estadal una cultura de medición, que les permite evaluar su gestión organizacional en algunas áreas fundamentales. Sin embargo, la misma no se ha desarrollado bajo una metodología que incluya las principales

dimensiones para evaluar el desempeño de la organización, conllevado así, a la producción de algunos indicadores de gestión, no suficientes para medir y evaluar de manera integral a la organización, no cumpliendo además con los parámetros establecidos por la Contraloría General de la República.

En relación al sistema de reporting del control de gestión, se pudo evidenciar que la Contraloría del Estado Portuguesa a pesar que procesa los datos suministrados a través de la información suministrada por cada una de las áreas funcionales de la organización, y genera un sistema de reportes donde se le informa al nivel estratégico los resultados de la evaluación del desempeño, el sistema de información no es oportuno, existiendo fragilidad en el proceso, debido a que no permite tomar las correcciones a tiempo por el nivel estratégico, para mejorar la gestión organizacional.

Del análisis a las perspectivas susceptibles de ser medidas a través de indicadores de gestión, bajo el cuadro de mando integral para evaluar la gestión de la Contraloría del Estado Portuguesa, se concluyo que dos de ellas, presupuesto y la comunidad/usuarios presentan deficiencias, encontrándose fortalecidas las perspectivas procesos internos y capacidad organizativa.

Al respecto, en la perspectiva presupuesto los resultados determinaron que el POA como documento de gestión que armoniza y explica las actividades y metas que se propone ejecutar la Contraloría, para dar cumplimientos a sus objetivos institucionales, no esta vinculado al presupuesto de la organización. Ello significa, que los esfuerzos de planificación están centrados en la planificación propiamente, separando paradójicamente, la ejecución del plan con el presupuesto. De igual manera, los resultados demuestran que el proceso de evaluación de la ejecución física y financiera del plan no se desarrolla en el organismo, no existiendo un instrumento que permita verificar los lineamientos técnicos y metodológicos del POA de la Contraloría, y el análisis de los resultados físicos, financieros y de gestión obtenidos.

De la perspectiva comunidad/usuarios, se puede concluir que la misma no se encuentra desarrollada dentro de la organización, ya que el órgano de control externo no ha implementado un conjunto de estrategias para medir la satisfacción de los usuarios, así como también el impacto en la comunidad.

En la perspectiva procesos internos, se concluye que la misma se encuentra claramente establecida, existiendo un conocimiento sobre los principales procesos medulares que realiza el ente contralor, y los productos que genera a sus usuarios. Así, el proceso de auditoría y control fiscal es constantemente evaluado por el organismo, según lo planificado en su POA. Esto obedece principalmente a que la ejecución de las actuaciones fiscales constituye una de las principales funciones que realiza el ente contralor, tal como lo establece los estatutos de creación, como es la Ley de Reforma Parcial de la Ley de la Contraloría General del Estado Portuguesa, la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su Reglamento; sirviendo el mismo de insumo para los procesos de potestad investigativa y determinación de responsabilidades, los cuales también son constantemente evaluado por el órgano de control.

Sin embargo, se detecta que el organismo no mide la eficiencia, ni la economía en los procesos principales como es el de auditoria, potestad investigativa, determinación de responsabilidades y atención al ciudadano, siendo este último de vital importancia, debido a que estos últimos, hoy en día, son partícipes directos en el proceso de control de la gestión pública, tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, y otras leyes y normativas relacionadas con la materia.

Finalmente, en la perspectiva capacidad organizativa se concluye que la misma se encuentra fortalecida, sirviendo de plataforma o motor del desempeño futuro de la organización. En esta perspectiva se encuentra desarrollado el capital organizacional de la institución, tales como sus lineamientos estratégicos conformados por la misión y visión. De igual

manera, la organización mejora las competencias de su capital humano, seleccionando a su personal y capacitándolo en las áreas claves de la Contraloría. En el área tecnológica, a pesar de no estar sistematizado sus principales procesos medulares, cuenta con equipos tecnológicos suficientes para el desarrollo de sus funciones.

En síntesis, al analizar las cuatros perspectivas del CMI, se concluye que la Contraloría del Estado Portuguesa cuenta con una buena plataforma para iniciar su proceso de gestión, debido a que en su capacidad organizativa se desarrollan las competencias medulares, consideradas activos importantes de la institución, la cuales han permitido el desarrollo de sus principales procesos internos. Sin embargo, es necesario consolidar la perspectiva presupuesto, con la finalidad de optimizar los recursos presupuestarios, en función de los objetivos y metas establecidas en su proceso de planificación y así lograr la satisfacción de los usuarios y el impacto de la gestión institucional en la comunidad portugueseña.

Ahora bien, una vez presentada las conclusiones que arrojó los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos se recomienda la elaboración de la propuesta: Indicadores de Gestión Bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa.

CAPITULO V
LA PROPUESTA

La fase de elaboración de la propuesta se refiere a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos con el propósito de solucionar problemas o necesidades de grupos sociales u organizaciones. En el caso de la presente investigación está referida a satisfacer la necesidad del nivel estratégico de la Contraloría del Estado Portuguesa, de contar con un modelo de gestión, basado en indicadores para evaluar su desempeño organizacional.

5.1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

En el marco de la nueva gestión pública, los indicadores de gestión constituyen fuentes de información periódica que revelan en forma precisa y eficaz los resultados de la gestión institucional, con el propósito de servir de soporte a la toma de decisiones que permitan elaborar planes de acción, que influyan de manera significativa, en la calidad del servicio prestado.

En este sentido, los indicadores de gestión son fuentes de información periódica que permitirá apreciar el grado de consecución de los objetivos planteados (eficacia), de utilización de los recursos (eficiencia) y de satisfacción de las demandas públicas planteadas por los ciudadanos (efectividad), que influyan de manera significativa, en la productividad y calidad del servicio prestado.

Es por ello, que de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, se plantea la necesidad de proponer un diseño de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa, como herramienta gerencial para gestionar, medir y evaluar el logro de los objetivos estratégicos de la institución, proporcionándole a la organización monitorear las principales variables que afectan directa e

indirectamente su gestión, tales como la contribución que se hace al bienestar de la comunidad, la satisfacción del servicio prestado a los usuarios directos, el grado de optimización de los recursos presupuestarios asignados al organismo, así como también, los progresos hechos en dirección a la construcción de las capacidades organizacionales, permitiendo construir un sistema de información eficiente, flexible, oportuno y relevante, para una mejor toma de decisiones para la mejora del desempeño de la organización. Por otra parte, busca lograr la participación de los niveles gerenciales de la organización en el diseño, implementación y validación de un sistema de información a través de indicadores que facilite el mejoramiento de las capacidades de la organización.

Asimismo, el modelo de gestión propuesto permitirá el fortalecimiento los procesos principales de la organización y el autocontrol de las diferentes áreas de la Contraloría, que fomente además, la cultura de la medición y la evaluación de la gestión. Por otra parte, beneficiara a los empleados de la Contraloría, debido a que permitirá la administración de la institución, así como el aprendizaje interno, este último entendido como la forma en que se hace las cosas y mejoras continúan, para el alcance de los objetivos estratégicos propuestos por la organización.

5.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

a- Elaborar un marco conceptual metodológico que permita la aplicación de los indicadores de gestión como apoyo a la gestión de la Contraloría del Estado Portuguesa.

b- Desarrollar la arquitectura de los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa.

c- Sensibilizar a los empleados de la Contraloría del Estado Portuguesa, sobre el uso de los indicadores de gestión para profundizar la cultura de planificación y medición, orientada hacia el logro de los resultados.

5.3. FUNDAMENTACIÓN.

Los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa se fundamenta en los postulados teóricos de Kaplan y Norton (2000), el Cuadro de Mando Integral, el cual permite traducir la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica desde cuatro perspectivas equilibradas, como son: las finanzas, los clientes, los procesos internos, la formación y crecimiento.

Igualmente, se apoya en la propuesta de Cuadro de Mando Integral para las organizaciones públicas formulada por Zambrano (2007), quien partiendo de los principios teóricos de Kaplan y Norton, propone que el sistema de medición se realice bajo las cuatro perspectivas, sustituyendo la de los clientes por la de comunidad/ usuarios, y la de finanzas por la perspectiva presupuesto, manteniendo las restantes perspectivas, procesos internos y formación crecimiento.

De igual manera, esta propuesta se fundamenta en los siguientes preceptos legales:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2010).
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. (2010).
- Ley Orgánica de la Administración Pública. (2008).
- Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. (2011).
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2009).

5.4. LA PROPUESTA.

En toda organización se hace necesaria la existencia de indicadores de gestión, que permitan visualizar con claridad y precisión las principales variables que distorsionan el resultado esperado y permita implementar la toma de decisiones operativas y estratégicas por parte de la gerencia con respecto a los cambios en los procesos para inducir los resultados a los valores deseados.

La siguiente propuesta comprende el Diseño de Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa, cuyo propósito es dotar a la alta gerencia del ente contralor estadal de una herramienta gerencial para medir y evaluar la gestión en la organización de manera integral, tomando en consideración las variables mas significativas y representativas, agrupadas bajo las perspectivas establecidas en el cuadro de mando, con la finalidad de que la misma contribuya a medir la gestión, aplicando lo criterios de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto, y generar información oportuna para la toma de decisiones, en materia de planificación y control de gestión, para la mejora continua de la organización.

El modelo propuesto sentará las bases para un mayor compromiso y confianza entre los funcionarios de la organización, lo que conducirá, a mediano y largo plazo, en mejoras de la gestión de la organización.

INDICADORES DE GESTIÓN BAJO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA CONTRALORÍA DEL ESTADO PORTUGUESA.

Estructura de la Propuesta

El diseño de la propuesta comprende cuatro fases:

Fase I: Diagnostico Organizacional.

Objetivo: Identificar el proceso productivo de la Unidad Objeto de Estudio, así como las áreas medulares que conforman el proceso, a fin de construir la base para generar los indicadores de gestión.

1.1. Unidad Objeto de Estudio.

Contraloría del Estado Portuguesa.

1.2. Misión.

Garantizar que el patrimonio público estadal sea orientado, utilizado y administrado de una forma correcta, transparente, eficiente, eficaz, procurando con ello asegurar el futuro de las generaciones venideras e incrementar en lo posible los niveles de bienestar de la sociedad portugueseña.

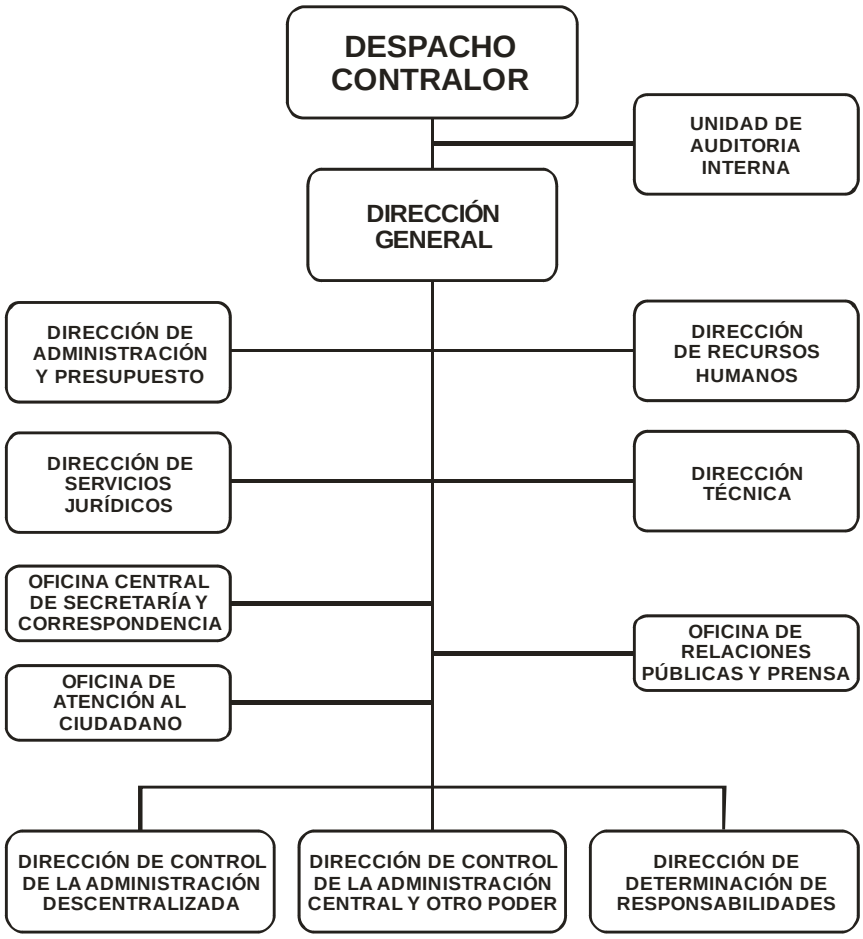
1.3. Funciones.

- Coadyuvar en el mejoramiento de los entes de la administración pública estadal, a través de la ejecución de actuaciones fiscales tales como: auditorias operativas, auditorias de gestión, inspecciones, fiscalizaciones, y realizar seguimiento de las acciones correctivas en los entes sujetos a su control.

- Realizar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros y de análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, sobre las entidades sujetas a la vigilancia, fiscalización y control del organismo.

- Prestar asistencia técnica a las comunidades organizadas en las actividades de control de las obras del gobierno estadal.

1.4. Estructura Organizativa.



Fuente: Contraloría del Estado Portuguesa, 2006.

1.5. Entorno Organizacional.

CLIENTES	
Principales Clientes	Servicios que demandan
Clientes Externos: - Organismos de la Administración Pública Estadal. - Ciudadanos. Clientes Internos: - Capital Humano	Actuaciones fiscales, inspecciones, asesoramiento, capacitación, etc. Capacitación, adiestramiento, motivación, beneficios socioeconómicos.
PROVEEDORES	
Principales Proveedores	Bienes o Servicios que proveen
- Contraloría General de la República.	- Lineamientos y directrices para ejercer el control fiscal.

- Gobernación del Estado Portuguesa. - Entes sujetos a control. - Ciudadanos.	- Recursos financieros. - Documentos, reglamentos, etc. - Denuncias
Competidores	- Contraloría General de la República. - Unidades de Auditoría de los Organismos sujetos a control. - Contralorías Estadales y Municipales.
Insumos principales	- Recursos físicos, financieros y humanos. - Informes de actuaciones fiscales de ejercicios anteriores. - Planes Operativos de los entes a auditar. - Leyes, resoluciones, reglamentos, etc.
Productos que provee la Contraloría del Estado Portuguesa	- Informes definitivos de las actuaciones fiscales. - Informes de resultados de la potestad investigativa. - Informes Técnicos. - Multas, sanciones, etc.

1.6. Proceso Productivo de la Unidad Objeto de Estudio.

- Actuaciones Fiscales.
- Potestad Investigativa.
- Determinación de Responsabilidades.
- Atención al Ciudadano.

Fase II: Producción de Variables por cada una de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la Generación de los Indicadores de Gestión.

Objetivo: Producir un número significativo de variables por cada una de las perspectiva del Cuadro de Mando Integral, según los objetivos estratégicos y las metas propuestas por la Contraloría del Estado Portuguesa, a fin de generar los indicadores de gestión.

Tabla 16

Cuadro de Mando Integral para la Generación de Indicadores para la Contraloría del Estado Portuguesa. Perspectiva Comunidad/Usuarios.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	METAS	VARIABLE	INDICADOR ESTRATEGICO
1. Comunidad/Usuarios	1.1. Promover y consolidar la imagen institucional de la Contraloría del Estado Portuguesa como ente fiscalizador de la hacienda pública estadal.	1.1.1. Mejorar la imagen institucional de la Contraloría del Estado Portuguesa, en un 30% según el número de encuestas realizadas a la comunidad portugueseña.	Total de respuestas positivas alcanzadas anualmente por la Contraloría del Estado Portuguesa en la sociedad portugueseña.	Imagen de la Contraloría del Estado Portuguesa en la comunidad portugueseña. (Impacto)
	1.2. Orientar la acción fiscalizadora hacia la mejora del funcionamiento de los entes de la administración pública estadal.	1.2.1 Lograr incrementar en un 30% anual la aplicación de las recomendaciones realizadas por el órgano de control en los entes sujetos a control.	Total de recomendaciones implantadas anualmente por los entes sujetos a control de la CEP.	Grado de apoyo al mejoramiento de los entes de la administración pública estadal. (Efecto)
	1.3. Fomentar la participación ciudadana en el ejercicio del control de la gestión pública estadal.	1.3.1. Mejorar la capacidad de respuestas en un 60% anual, a las solicitudes realizadas por la ciudadanía a la CEP.	Total de solicitudes atendidas anualmente por la CEP.	Oportunidad en la capacidad de respuestas a los usuarios por parte del órgano de control. (Calidad)
		1.3.2. Incrementar el porcentaje de usuarios satisfechos en un 60% en relación a labor que realiza la CEP.	Total de usuarios satisfechos en la atención prestada por la CEP.	Percepción de los usuarios en la atención del servicio prestado por la CEP.

Fuente: Elaboración Propia. (2011)

Tabla 17

Cuadro de Mando Integral para la Generación de Indicadores para la Contraloría del Estado Portuguesa. Perspectiva Presupuesto.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	METAS	VARIABLE	INDICADOR ESTRATEGICO
2. Presupuesto	2.1. Optimizar los recursos presupuestarios otorgados a la Contraloría del Estado Portuguesa.	2.1.1. Ejecutar el presupuesto asignado en función de las metas establecidas en la planificación anual de la CEP.	Total de bolívares gastados en la ejecución de las actuaciones fiscales.	Economía en la generación de las actuaciones fiscales de la CEP.

Fuente: Elaboración Propia. (2011)

Tabla 18

Cuadro de Mando Integral para la Generación de Indicadores para la Contraloría del Estado Portuguesa. Perspectiva Procesos Internos.

PERSPECTIVA.	OBJETIVO ESTRATEGICO.	METAS.	VARIABLE.	INDICADOR ESTRATEGICO.
3. Procesos Internos	3.1. Promover la eficiencia y eficacia de los principales procesos medulares de la organización.	3.1.1. Lograr cumplir en un 60% las auditorias planificadas por la CEP para el ejercicio fiscal correspondiente.	Total de informes definitivos de las actuaciones fiscales elaborados anualmente por la CEP.	Eficacia en el cumplimiento de los informes definitivos de las actuaciones fiscales realizados por la CEP.
		3.1.2. Cumplir con el 60% del lapso planificado para la ejecución del proceso de auditoría y control fiscal, desde la fase de planificación hasta la presentación de resultados.	Total de horas/hombres utilizadas en la ejecución del proceso de auditoría de la CEP.	Eficiencia en los lapsos establecidos para la ejecución del proceso de auditoría y control fiscal.
		3.1.3. Alcanzar un 40% en la emisión de los informes de resultados provenientes del proceso de potestad investigativa de la CEP.	Total de informes de resultados elaborados de la potestad Investigativa de la CEP.	Eficacia en la elaboración de los informes de resultados de la potestad investigativa de la CEP.
		3.1.4. Cumplir en un 40% en las decisiones producto de la determinación de responsabilidades por parte del ente contralor.	Total de decisiones emitidas de la Determinación de Responsabilidades.	Eficacia en las decisiones ejecutadas producto de la determinación de responsabilidades.de la CEP

Fuente: Elaboración Propia. (2011)

Tabla 19

Cuadro de Mando Integral para la Generación de Indicadores para la Contraloría del Estado Portuguesa. Perspectiva Capacidad Organizativa.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	METAS	VARIABLE	INDICADOR ESTRATEGICO
4. Capacidad Organizativa	4.1. Implantar una cultura y clima organizacional alineado con los lineamientos estratégicos de la organización.	4.1.1. Lograr el 80% de la satisfacción de los empleados activos en su ambiente laboral	Total de empleados satisfechos con su ambiente laboral.	Grado de satisfacción de los empleados de la CEP. (Calidad)
	4.2. Optimizar la gestión del capital humano de la organización.	4.2.1. Promover en un 80% la capacitación y formación de los funcionarios de la Contraloría del Estado Portuguesa.	Total de funcionarios capacitados anualmente por la Contraloría del Estado Portuguesa.	Eficacia en el nivel de formación de los funcionarios de la CEP.
	4.3. Disponer de una plataforma tecnológica orientada a mejorar y optimizar los principales procesos de la organización.	4.3.1 Lograr en un 40% la sistematización de los principales procesos de la CEP.	Total de software desarrollados anualmente en la CEP	Eficacia en la formación de nuevas tecnologías (software) en la Contraloría del Estado Portuguesa.

Fuente: Elaboración Propia. (2011)

Fase III: Elaboración de los perfiles de los indicadores.

Objetivo: Diseñar la arquitectura del perfil del indicador, con la finalidad de definir los criterios de medición para facilitar su uso como instrumento de apoyo a la toma de decisiones, dirigidas a subsanar las desviaciones detectadas en el desarrollo de las actividades medulares del proceso productivo de la unidad objeto de evaluación.

La elaboración de los perfiles de los indicadores comprende la definición de los siguientes aspectos:

- Perspectiva del Cuadro de Mando Integral: Nombre de la perspectiva del cuadro de mando integral a la que pertenece el indicador.
- Titulo de Indicador: Identificación del indicador según el nombre que se le asigne cuando se procede a su formulación.
- Número: Número correlativo del indicador.
- Tipo: Identificación del indicador de acuerdo al modelo de entrada, insumo, proceso, producto, efecto e impacto.
- Fórmula del indicador: Expresión que se utiliza para el cálculo del indicador, obtenido al momento de su elaboración.
- Categorías de las Variables: Naturaleza de la variable que componen el indicador, de acuerdo con los parámetros cronológicos, físicos o económicos.
- Tendencia del Indicador: Condición ideal que el indicador debería reflejar, de acuerdo con el estándar o rango de desempeño que corresponda al indicador.
- Objetivo del Indicador: Descripción de la relación numerador-denominador, en atención a las metas, planes o programas de la unidad objeto de estudio, involucradas en el aspecto específico que se intenta medir.
- Rangos de Desempeño: Valores esperados como resultados de la actividad evaluada, considerada ésta dentro del sistema de mejoras continuas, previsto como parte del proceso de implantación del sistema de

indicadores de gestión. Estos rangos se establecen en función de los valores aportados por la actividad evaluada en el período anterior. Se expresan en una escala lógica, es decir, factibles de alcanzar, según los mecanismos de mejora que puedan adoptarse para elevar los niveles de desempeño organizacional.

- Causas de Variación: Probables causas que puedan incidir en la tendencia negativa del indicador, contrario a lo esperado.

- Correctivos Probables: Posibles acciones que permitan encausar el desempeño hacia el “debe ser”, en la tendencia negativa del indicador. Se deben formular estrategias frente a las desviaciones, con previsión de acciones probables para corregir las fallas y deficiencias, lo cual constituye la clave del diseño e implantación del sistema de indicadores de gestión.

- Relaciones con otros indicadores: Refleja si las variaciones de tendencia del indicador podrían incidir en el comportamiento de otros indicadores.

- Ubicación y Toma de datos: Dependencia(s) donde deben ubicarse los datos requeridos por el sistema de indicadores, señalando con precisión los puntos de su localización y las fuentes donde se registra esa información (reportes, boletines, expedientes, programas, presupuestos, etc.). De igual manera, se debe indicar la oportunidad para tomar los datos para su procesamiento.

- Frecuencia del Uso de Indicador: Oportunidad de lectura de cada indicador, considerando para ello, tanto la pertinencia propia del indicador, como su relación con otros indicadores.

- Usuarios del indicador: Responsables de cada actividad relativa al funcionamiento del sistema, así como los autorizados para su lectura e interpretación, a fin de que la información que arroje el sistema llegue de manera oportuna y completa a quienes deban tomar las decisiones.

Tabla 20.

Perfil del Indicador: Imagen de la Contraloría del Estado Portuguesa en la comunidad portugueseña.

	PERSPECTIVA: Usuario/Comunidad.							
TÍTULO:	Imagen de la Contraloría del Estado Portuguesa en la Comunidad Portugueseña.							
NÚMERO:	1/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
								X
FÓRMULA:	Total de respuestas positivas alcanzadas anualmente por la CEP en la comunidad portugueseña.							
	Total de preguntas aplicadas anualmente por la CEP en la comunidad portugueseña.							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
	X			X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Relacionar la cantidad de respuestas positivas alcanzadas anualmente por la CEP frente al total de respuestas realizadas con la finalidad de medir la imagen institucional del órgano de control estadal en la comunidad portugueseña.
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0 Meta prevista año evaluado: 0,30**
	Rango 1: Igual o Menor a 0,10 Gestión Ineficiente
	Rango 2: De 0,11 hasta 0,20 Gestión Regular
	Rango 3: De 0,21 hasta 0,25 Gestión Buena
	Rango 4: De 0,26 hasta 0,30 Gestión Eficiente
CAUSAS DE VARIACIÓN	-Ausencia de campañas de información de la gestión realizada por la CEP. -Insatisfacción de los usuarios en relación al tiempo y la calidad de entrega de los productos generados por el organismo.
CORRECTIVOS PROBABLES	-Diseñar e implementar campañas informativas sobre la gestión contralora. -Mejorar los lapsos establecidos para la generación de los principales procesos medulares de la organización, así como también la calidad del producto generado.
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Grado de apoyo al mejoramiento de la gestión de los entes sujetos a control (Efecto). -Oportunidad en la capacidad de respuestas a los usuarios por parte de la CEP. (Calidad). -Percepción de los usuarios en la atención del servicio prestado por la CEP. (Calidad). -Economía en la Generación de las Actuaciones Fiscales realizadas por la CEP. -Eficacia en la elaboración de los informes definitivos de las actuaciones fiscales realizados por la CEP. -Eficiencia en los lapsos establecidos para la realización del proceso de Auditoría y control fiscal. -Eficacia en la elaboración de los informes de resultados de la potestad investigativa de la CEP. -Eficacia en las decisiones ejecutadas producto de la determinación de responsabilidades de la CEP.

	-Grado de satisfacción de los empleados de la CEP. -Eficacia en el nivel de formación de los funcionarios de la CEP. -Eficacia en la formación de nuevas tecnologías para la CEP.
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Dirección Técnica de la Contraloría del Estado Portuguesa (Encuestas realizadas a la comunidad portugueseña).
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	-Anual.
USUARIOS DEL INDICADOR	-Contraloría General de la República. -Nivel Estratégico y Táctico de la Contraloría del Estado Portuguesa. -Usuarios directos del organismo.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Tabla 21
Perfil del Indicador: Grado de Apoyo al Mejoramiento de los Entes de la Administración Pública Estadal.

	PERSPECTIVA: Usuario/Comunidad.							
TÍTULO:	Grado de Apoyo al Mejoramiento de los Entes de la Administración Pública Estadal.							
NÚMERO:	2/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
							X	
FÓRMULA:	Total de recomendaciones implantadas anualmente por los entes sujetos a control de la CEP.							
	Total de recomendaciones realizadas anualmente a los entes sujetos a control por parte de la CEP.							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
	X			X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Medir las recomendaciones implantadas anualmente por los entes sujetos a control, frente al total de recomendaciones realizadas por la CEP, en atención a las auditorías de seguimiento efectuadas por el órgano de control.
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0 Meta prevista año evaluado: 0,30**
	Rango 1: Igual o Menor a 0,10 Gestión Ineficiente
	Rango 2: De 0,11 hasta 0,20 Gestión Regular
	Rango 3: De 0,21 hasta 0,25 Gestión Buena
	Rango 4: De 0,26 hasta 0,30 Gestión Eficiente.
CAUSAS DE VARIACIÓN	-No planificación de auditorías de seguimiento por parte de la CEP. -Tardanza en los lapsos establecidos para la presentación de los informes definitivos de las actuaciones fiscales practicadas por el órgano de control. -Resistencia por parte de los entes auditados a la aplicación de las observaciones realizadas por el órgano de control.
CORRECTIVOS PROBABLES	-Planificar en el POA auditorías de seguimiento. -Cumplimiento de los lapsos establecidos para la ejecución de las actuaciones fiscales. -Disponibilidad de los entes auditados para acatar las recomendaciones realizadas por la CEP.
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Eficacia en la elaboración de los informes definitivos de las actuaciones fiscales de la CEP. -Eficiencia en los lapsos establecidos para la ejecución del proceso de auditoría. -Eficacia en la formación de nuevas tecnologías (software) en la Contraloría del Estado Portuguesa.
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Direcciones de Control (Informe de Gestión).
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	-Anual.
USUARIOS DEL INDICADOR	-Contraloría General de la República. -Nivel Estratégico y Táctico de la Contraloría del Estado Portuguesa.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Tabla 22
Perfil del Indicador: Oportunidad en la Capacidad de Respuestas a los Usuarios por parte de la CEP. (Calidad).

	PERSPECTIVA: Usuario/Comunidad.							
TÍTULO:	Oportunidad en la Capacidad de Respuestas a los Usuarios por parte de la CEP. (Calidad).							
NÚMERO:	3/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
			X					
FÓRMULA:	Total de solicitudes atendidas anualmente por la CEP.							
	Total de solicitudes consignadas anualmente ante la CEP.							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
	X			X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Medir la cantidad de solicitudes atendidas anualmente por la CEP frente al total de solicitudes consignadas anualmente ante el órgano de control estadal
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0 Meta prevista año evaluado:0,60**
	Rango 1: Igual o Menor a 0,20 Gestión Ineficiente
	Rango 2: De 0,21 hasta 0,40 Gestión Regular
	Rango 3: De 0,41 hasta 0,50 Gestión Buena
	Rango 4: De 0,51 hasta 0,60 Gestión Eficiente.
CAUSAS DE VARIACIÓN	-Ausencia del levantamiento del proceso de recepción y procesamiento de las solicitudes de denuncias, quejas o reclamos por parte del ente contralor. -Tardanza en el procesamiento de la información por parte del organismo.
CORRECTIVOS PROBABLES	-Elaboración del manual de normas y procedimiento para el mencionado proceso. -Simplificación de los trámites administrativos por parte del ente contralor.
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Eficacia en la formación de nuevas tecnologías (software) en la Contraloría del Estado Portuguesa. -Percepción de los usuarios en atención al servicio prestado por la CEP.
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Oficina de Atención al Ciudadano (Informes de Gestión, reportes de las denuncias, quejas y reclamos).
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	-Trimestral.
USUARIOS DEL INDICADOR	-Contraloría General de la República. -Nivel Estratégico y Táctico de la Contraloría del Estado Portuguesa. -Sociedad portugueseña.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Tabla 23
Perfil del Indicador: Percepción de los Usuarios en la Atención del Servicio Prestado por la CEP.

	PERSPECTIVA: Usuario/Comunidad.							
TÍTULO:	Percepción de los Usuarios en la Atención del Servicio Prestado por la CEP.							
NÚMERO:	4/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
							X	
FÓRMULA:	Total de usuarios satisfechos en la atención prestada por la CEP.							
	Total de usuarios encuestados por la CEP.							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
	X			X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Medir la cantidad de usuarios satisfechos en la atención prestada por la CEP frente al total de usuarios encuestados por el órgano de control.
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0 Meta prevista año evaluado:0,60**
	Rango 1: Igual o Menor a 0,20 Gestión Ineficiente
	Rango 2: De 0,21 hasta 0,40 Gestión Regular
	Rango 3: De 0,41 hasta 0,50 Gestión Buena
	Rango 4: De 0,51 hasta 0,60 Gestión Eficiente.
CAUSAS DE VARIACIÓN	-Mala atención al público. -Tardanza en la capacidad de respuestas a las solicitudes realizadas por los usuarios.
CORRECTIVOS PROBABLES	-Mejorar la atención personal al usuario. -Mejorar el tiempo de repuestas a las solicitudes realizadas por los ciudadanos.
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Oportunidad en la capacidad de respuestas a los usuarios por parte de la CEP. (Calidad). -Eficacia en la formación de nuevas tecnologías (software) en la Contraloría del Estado Portuguesa.
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Oficina de Atención al Ciudadano. (Encuestas).
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	-Semestral.
USUARIOS DEL INDICADOR	-Contraloría General de la República. -Nivel Estratégico y Táctico de la Contraloría del Estado Portuguesa. -Usuarios directos del servicio.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Tabla 24
Perfil del Indicador: Economía en la Generación de las Actuaciones Fiscales de la Contraloría del Estado Portuguesa.

	PERSPECTIVA: Presupuesto.							
TÍTULO:	Economía en la Generación de las Actuaciones Fiscales de la Contraloría del Estado Portuguesa.							
NÚMERO:	5/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
						X		
FÓRMULA:	Total de Bs. Gastados en la ejecución de las actuaciones fiscales.							
	Total Bs. Presupuestados para la ejecución de las actuaciones fiscales							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
X				X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Medir en que proporción los recursos económicos invertidos en la ejecución de las actuaciones fiscales se ajustan a lo presupuestado para las actuaciones fiscales del órgano contralor.
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0 Meta prevista año evaluado:0,90** Rango 1: Igual o Menor a 0,30 Gestión no económica Rango 2: De 0,31 hasta 0,55 Gestión poca económica Rango 3: De 0,56 hasta 0,75 Gestión económica Rango 4: De 0,76 hasta 0,90 Gestión muy económica.
CAUSAS DE VARIACIÓN	-Incumplimientos de las metas establecidas en el POA. -Tardanza en los lapsos para la realización del proceso de auditoría y control fiscal.
CORRECTIVOS PROBABLES	-Cumplimiento de las metas establecidas en el POA del ente contralor. -Cumplimiento de los lapsos establecidos para la ejecución del proceso de auditoría y control fiscal.
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Eficacia en la elaboración de los informes definitivos de las actuaciones fiscales realizadas por la CEP. -Eficiencia en los lapsos establecidos para la realización del proceso de auditoría y control fiscal.
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Dirección de Administración de la CEP.(Reportes de E.P). -Direcciones de Control, Dirección de Determinación de Responsabilidades, Oficina de Atención al Ciudadano (Informe de Gestión).
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	-Anual.
USUARIOS DEL INDICADOR	-Contraloría General de la República. -Nivel Estratégico y Táctico de la Contraloría del Estado Portuguesa. -Sociedad portugueseña.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Tabla 25

Perfil del Indicador: Eficacia en la Elaboración de los Informes Definitivos de las Actuaciones Fiscales Realizados por la CEP.

	PERSPECTIVA: Procesos Internos.							
TÍTULO:	Eficacia en la Elaboración de los Informes Definitivos de las Actuaciones Fiscales Realizados por la CEP.							
NÚMERO:	6/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
						X		
FÓRMULA:	Total de Informes definitivos de las actuaciones fiscales elaborados anualmente por la CEP							
	Total de actuaciones fiscales planificadas anualmente por la CEP							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
	X			X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Medir la cantidad de informes definitivos producto de las actuaciones fiscales elaborados anualmente por la CEP, frente al total de actuaciones fiscales planificadas por el órgano de control en consonancia con el POA.
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0 Meta prevista año evaluado:0,60** Rango 1: Igual o Menor a 0,25 Gestión Ineficaz Rango 2: De 0,26 hasta 0,45 Gestión Poco Eficaz Rango 3: De 0,46 hasta 0,55 Gestión Eficaz Rango 4: De 0,56 hasta 0,60 Gestión Muy Eficaz.
CAUSAS DE VARIACIÓN	-Incumplimiento de las metas establecidas en el POA. -Demora en el establecimiento del equipo auditor en el ente. -Retraso en la entrega de los insumos solicitados a los órganos sujetos a control para la ejecución de las actuaciones fiscales. -Retardo en la presentación de los resultados de las actuaciones fiscales por parte del equipo auditor de la CEP.
CORRECTIVOS PROBABLES	-Establecer metas reales de cumplir en el POA. -Puntualidad en el establecimiento del equipo auditor en el ente -Concientizar a los órganos sujetos a control sobre la importancia de la oportunidad de la entrega de los insumos solicitados. -Cumplir con los parámetros establecidos para la realización de las actuaciones fiscales de la CEP, por parte del equipo auditor.
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Economía en la Generación de las Actuaciones Fiscales de la Contraloría del Estado Portuguesa. -Eficiencia en los lapsos establecidos para la realización del proceso de auditoría y control fiscal. -Grado de satisfacción de los empleados de la CEP. -Eficacia en el nivel de formación de los funcionarios de la CEP. -Eficacia en la formación de nuevas tecnologías (software) en la Contraloría del Estado Portuguesa.
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Direcciones de Control (Informes de Gestión).
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	-Trimestral.
USUARIOS DEL	-Contraloría General de la República.

INDICADOR	-Nivel Estratégico y Táctico de la Contraloría del Estado Portuguesa. -Usuarios directos de la CEP.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Tabla 26

Perfil del Indicador: Eficiencia en los Lapsos Establecidos para la Realización del Proceso de Auditoría y Control Fiscal.

	PERSPECTIVA: Procesos Internos.							
TÍTULO:	Eficiencia en los Lapsos Establecidos para la Realización del Proceso de Auditoría y Control Fiscal.							
NÚMERO:	7/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
					X			
FÓRMULA:	Total de horas/hombres utilizadas en la ejecución del proceso de auditoria de la CEP							
	Total de horas/hombres planificadas para la ejecución del proceso de auditoría de la CEP.							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
		X		X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Medir el total de horas hombres utilizadas en el proceso de auditoria de la CEP frente al total de las horas hombres planificadas para la realización del proceso de auditoría, tomando en consideración las fases de planificación, ejecución y presentación de resultados.
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0 Meta prevista año evaluado:0,60**
	Rango 1: Igual o Menor a 0,25 Gestión Ineficiente
	Rango 2: De 0,26 hasta 0,45 Gestión Poco Eficiente
	Rango 3: De 0,46 hasta 0,55 Gestión Eficiente
	Rango 4: De 0,56 hasta 0,60 Gestión Muy Eficiente.
CAUSAS DE VARIACIÓN	-Tardanza en los insumos solicitados a los entes sujetos a control. -Incumplimiento por parte del equipo auditor, de los lapsos establecidos por parte de la CEP para la realización del proceso de auditoría. -Deficiencia en la elaboración de informes elaborados por el equipo auditor del organismo.
CORRECTIVOS PROBABLES	-Concientizar a los órganos sujetos a control sobre la importancia de la oportunidad de la entrega de los insumos solicitados. -Hacer cumplir al equipo auditor con los lapsos establecidos para la realización de las actuaciones fiscales de la CEP. -Establecer mecanismo de control interno, para asegurar la calidad de las actuaciones fiscales realizadas por el equipo auditor.
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Economía en la Generación de las Actuaciones Fiscales de la Contraloría del Estado Portuguesa. -Eficacia en el Cumplimiento de las Actuaciones fiscales realizadas por la CEP. -Grado de satisfacción de los empleados de la CEP. -Eficacia en el nivel de formación de los funcionarios de la CEP. -Eficacia en la Formación de Nuevas Tecnologías (software) en la Contraloría del Estado Portuguesa.
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Direcciones de Control (Informe de Gestión).

FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	-Trimestral.
USUARIOS DEL INDICADOR	-Contraloría General de la República. -Nivel Estratégico y Táctico de la Contraloría del Estado Portuguesa. -Entes sujetos a control.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Tabla 27

Perfil del Indicador: Eficacia en la Elaboración de los Informes de Resultados de la Potestad Investigativa de la CEP.

	PERSPECTIVA: Procesos Internos.							
TÍTULO:	Eficacia en la Elaboración de los Informes de Resultados de la Potestad Investigativa de la CEP							
NÚMERO:	8/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
						X		
FÓRMULA:	Total de informes de resultados elaborados de la potestad investigativa de la CEP							
	Total de Autos de Proceder iniciados para el inicio de la potestad investigativa de la CEP							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
	X			X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Medir el total de informes de resultados elaborados de la potestad investigativa en relación al número de autos de proceder requeridos para el inicio de la potestad investigativa de la CEP.
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0 Meta prevista año evaluado: 0,40**
	Rango 1: Igual o Menor a 0,15 Gestión Ineficaz
	Rango 2: De 0,l6 hasta 0,25 Gestión Poco Eficaz
	Rango 3: De 0,26 hasta 0,35 Gestión Eficaz
	Rango 4: De 0,36 hasta 0,40 Gestión Muy Eficaz.
CAUSAS DE VARIACIÓN	-Debilidades en la compilación de los papeles de trabajo por parte del equipo auditor que sustenten los hallazgos establecidos en los informes definitivos de las actuaciones fiscales.
CORRECTIVOS PROBABLES	-Mejorar, por parte del equipo auditor, la conformación de los papeles de trabajo de las actuaciones fiscales de la CEP.
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Eficacia en el cumplimiento de las actuaciones fiscales realizadas por la CEP. -Eficiencia en los lapsos establecidos para la realización del proceso de auditoría y control fiscal. -Eficacia en la formación de nuevas tecnologías (software) en la Contraloría del Estado Portuguesa.
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Direcciones de Control.
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	-Anual
USUARIOS DEL	-Contraloría General de la República.

INDICADOR	-Nivel Estratégico y Táctico de la Contraloría del Estado Portuguesa.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Tabla 28

Perfil del Indicador: Eficacia en las Decisiones Ejecutadas Producto de la Determinación de Responsabilidades de la CEP.

	PERSPECTIVA: Procesos Internos.							
TÍTULO:	Eficacia en las Decisiones Ejecutadas Producto de la Determinación de Responsabilidades de la CEP.							
NÚMERO:	9/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
						X		
FÓRMULA:	Total de decisiones emitidas para la determinación de responsabilidades por la CEP							
	Total de autos de apertura iniciados para la determinación de responsabilidades de la CEP.							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
	X			X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Medir el total de decisiones emitidas para la determinación de responsabilidades en relación al número de autos de apertura iniciados para la determinación de responsabilidades del ente contralor.
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0 Meta prevista año evaluado: 0,40**
	Rango 1: Igual o Menor a 0,15 Gestión Ineficaz
	Rango 2: De 0,l6 hasta 0,25 Gestión Poco Eficaz
	Rango 3: De 0,26 hasta 0,35 Gestión Eficaz
	Rango 4: De 0,36 hasta 0,40 Gestión Muy Eficaz.
CAUSAS DE VARIACIÓN	-Debilidad en los informes de resultados producto de la potestad de investigación realizados por el órgano de control. -Los elementos probatorios son desvirtuados por los interesados.
CORRECTIVOS PROBABLES	-Mejorar la selección de los criterios establecidos en el artículo 91 de la LOCGRSNCF que da origen a la determinación de responsabilidades.
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Eficacia en el cumplimiento de las actuaciones fiscales realizadas por la CEP. -Eficiencia en los lapsos establecidos para la realización del proceso de auditoría y control fiscal. -Eficacia en la elaboración de los informes de resultados de la potestad investigativa de la CEP. -Eficacia en la formación de nuevas tecnologías (software) en la Contraloría del Estado Portuguesa.
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Dirección de Determinación de Responsabilidades. (Informes de Gestión).
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	-Anual.
USUARIOS DEL INDICADOR	-Contraloría General de la República. -Nivel Estratégico y Táctico de la Contraloría del Estado Portuguesa. -Sociedad portugueseña. -Los Interesados de las decisiones emitidas por el organismo.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Tabla 29
Perfil del Indicador: Grado de Satisfacción de los Empleados de la CEP. (Calidad).

	PERSPECTIVA: Capacidad Organizativa.							
TÍTULO:	Grado de Satisfacción de los Empleados de la CEP. (Calidad).							
NÚMERO:	10/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
							X	
FÓRMULA:	Total de empleados satisfechos anualmente con el ambiente laboral de la CEP							
	Total de empleados activos de la CEP.							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
	X			X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Relacionar el total de empleados satisfechos anualmente con el ambiente laboral de la CEP en relación al total de empleados activos del órgano de control estadal.
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0 Meta prevista año evaluado: 0,80** Rango 1: Igual o Menor a 0,30 Insatisfecho. Rango 2: De 0,31 hasta 0,55 Poco Satisfecho Rango 3: De 0,51 hasta 0,75 Satisfecho Rango 4: De 0,76 hasta 0,80 Muy Satisfecho.
CAUSAS DE VARIACIÓN	-Insatisfacción con los beneficios socioeconómico que ofrece la organización. -Ausencia de incentivos por parte del grupo gerencial a los empleados de la organización. -Poca oferta de capacitación por parte del organismo contralor. -Mala comunicación formal entre los directivos y los empleados de la organización. -Inconformidad con el sistema de evaluación de méritos de la organización.
CORRECTIVOS PROBABLES	-Mejorar las condiciones socioeconómicas de los empleados de la CEP. -Otorgamiento de incentivos a los empleados de la organización. -Mejorar la oferta de capacitación para todos los empleados de la organización. -Mejorar los sistemas de comunicación entre los niveles gerenciales del organismo. -Mejorar el sistema de evaluación implantado por la organización.
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Eficacia en el nivel de formación de los funcionarios de la CEP.
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Dirección de Recursos Humanos. (Resultados de la encuesta del clima organizacional).
FRECUENCIA USO DEL	-Anual

INDICADOR	
USUARIOS DEL INDICADOR	-Nivel Estratégico y Táctico de la CEP.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Tabla 30
Perfil del Indicador: Eficacia en el Nivel de Formación de los Funcionarios de la CEP.

	PERSPECTIVA: Capacidad Organizativa.							
TÍTULO:	Eficacia en el Nivel de Formación de los Funcionarios de la CEP.							
NÚMERO:	11/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
						X		
FÓRMULA:	Total de funcionarios capacitados anualmente por la CEP							
	Total de funcionarios planificados para su formación anualmente por la CEP							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
	X			X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Medir la relación de funcionarios capacitados anualmente por la CEP, con respecto al total de funcionarios planificados para su formación, en concordancia con el plan de capacitación anual del ente contralor.
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0 Meta prevista año evaluado: 0,80**
	Rango 1: Igual o Menor a 0,30 Gestión Ineficaz
	Rango 2: De 0,31 hasta 0,55 Gestión Poco Eficaz
	Rango 3: De 0,56 hasta 0,75 Gestión Eficaz
	Rango 4: De 0,76 hasta 0,80 Gestión Muy Eficaz.
CAUSAS DE VARIACIÓN	-Inexistencia del Plan de Capacitación de la CEP. -Insuficiencia presupuestaria en la partida para la capacitación de los empleados de la organización. -Poca oferta académica por parte de las instituciones académicas de la región, o consultores especializados para la formación de los funcionarios en el área de control fiscal.
CORRECTIVOS PROBABLES	-Elaboración del Plan de Capacitación Anual de la CEP. -Disponibilidad presupuestaria para la capacitación de los funcionarios. -Disponibilidad de instituciones educativas, y/o especialistas para la formación de los funcionarios en el área de control fiscal.
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Grado de satisfacción de los empleados de la CEP. (Calidad).
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Dirección de Recursos Humanos.
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	-Trimestral.

USUARIOS DEL INDICADOR	-Contraloría General de la República. -Nivel Estratégico y Táctico de la Contraloría del Estado Portuguesa. -Usuarios internos del ente contralor.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Tabla 31

Perfil del Indicador: Eficacia en la Formación de Nuevas Tecnologías (software) para la Contraloría del Estado Portuguesa.

	PERSPECTIVA: Capacidad Organizativa.							
TÍTULO:	Eficacia en la Formación de Nuevas Tecnologías (software) para la Contraloría del Estado Portuguesa.							
NÚMERO:	12/12	**TIPO:**	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
						X		
FÓRMULA:	Total de softwares desarrollados anualmente en la CEP							
	Total de softwares requeridos anualmente en la CEP							

CATEGORÍA DE LAS VARIABLES			**TENDENCIA DEL INDICADOR**	
ECONÓMICA	FÍSICA	CRONOLÓGICA	CERO (0)	UNO (1)
	X			X

OBJETIVOS DEL INDICADOR	-Medir el total de softwares desarrollados anualmente en la CEP, en relación a los softwares requeridos por el ente contralor.		
RANGOS DE DESEMPEÑO	**Resultados año anterior: 0**		**Meta prevista año evaluado: 0,40**
	Rango 1: Igual o Menor a	0,15	Gestión Ineficaz
	Rango 2: De 0,16 hasta	0,25	Gestión Poco Eficaz
	Rango 3: De 0,26 hasta	0,35	Gestión Eficaz
	Rango 4: De 0,36 hasta	0,40	Gestión Muy Eficaz.
CAUSAS DE VARIACIÓN	-Ausencia de un Plan rector en materia de TIC del ente contralor. -Poco personal capacitado para el diseño de los softwares requeridos por el ente contralor. -Poca disponibilidad de los gerentes encargados del levantamiento de los procesos que serían sistematizados en el ente contralor.		
CORRECTIVOS PROBABLES	-Elaboración del Plan rector en materia de las TIC. -Capacitación de los funcionarios encargados de realizar el diseño de los software requeridos por el organismo. -Levantamientos de los procesos que serían automatizados.		
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	-Eficacia en el nivel de formación de los funcionarios de la CEP.		
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	-Dirección Técnica (Área de Informática).		
FRECUENCIA USO DEL	-Anual.		

INDICADOR	
USUARIOS DEL INDICADOR	-Contraloría General de la República. -Nivel Estratégico y Táctico de la Contraloría del Estado Portuguesa.

Fuente: Elaboración Propia. (2011).

Fase IV: Implementación.

Para desarrollar esta fase, es necesario que todos los actores involucrados en el proceso comprendan la esencia del mismo, su relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia, las cuales deben ser revisadas de forma permanente para realizar la adaptación a los cambios que se puedan suscitar. Para lograr el despliegue, seguimiento y control de los indicadores de cada uno de los procesos, estrategias y objetivos, se desarrollara un proceso de formación y capacitación sobre los indicadores, con una visión global del entorno, internalizando una cultura en equipo, donde la existencia de un liderazgo en la organización juegue un papel clave que le permita involucrarse a los miembros de la organización, para lograr el compromiso, en el proceso a desarrollar, cumpliéndose así en parte la formación – aprendizaje, que permitirá iniciar un proceso de reflexión, introspección acerca del quehacer cotidiano, que los llevara a darse cuenta de los resultados de la institución en su conjunto, provocar los cambios deseados y necesarios para el éxito del proyecto.

Factibilidad de la Propuesta.

Factibilidad Legal.

El desarrollo de la presente propuesta se basa en los aspectos legales contenidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal(2010), Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), Ley Orgánica de la Administración Pública (2008), Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2011), Reglamento de la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2009).

Factibilidad Operativa.

En el ámbito operativo el modelo se considera factible, porque la institución cuenta con el recurso humano especializado en el área, que puede llevar la implementación de la propuesta de Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa.

Factibilidad Técnica.

En relación a la factibilidad técnica para la ejecución de la propuesta, la Contraloría del Estado Portuguesa, cuenta con los recursos tantos materiales, humanos y tecnológicos para su implementación y el buen éxito de la misma.

CAPITULO VI
RECOMENDACIONES

El presente capítulo comprende las recomendaciones con la finalidad que la propuesta presentada tenga aplicación dentro del ente contralor

6.1. RECOMENDACIONES.

Una vez presentada las conclusiones que arrojó el presente trabajo de grado, se recomienda al ente contralor lo siguiente:

5. Diseñar el Plan Estratégico de la Contraloría del Estado Portuguesa, donde se definan los objetivos estratégicos institucionales, metas, iniciativas, indicadores, así como los factores claves del éxito, determinantes para el éxito de la gestión, con la finalidad de fortalecer los componentes del control de gestión.

6. Vincular la planificación operativa con el presupuesto anual de gastos, con el propósito de medir el costo de los productos generados por la Contraloría del Estado Portuguesa, en relación a los objetivos y metas planificadas.

7. Medir el grado de satisfacción de los usuarios/comunidad a través de la implementación de indicadores de efectos e impacto.

8. Desarrollar indicadores de eficiencia y economía con el objeto de medir los recursos invertidos en la realización de los procesos del ente contralor.

9. Realizar mediciones del clima organizacional, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los empleados con su entorno laboral.

10. Implantar los indicadores de gestión, bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa, diseñado en el presente trabajo de grado, con el fin de obtener un conocimiento integral de la organización.

REFERENCIAS.

Acevedo, D. (2008). *Generación de Indicadores de Gestión y Resultados*. (2ª. Ed.). Caracas: Alfa Omega.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2000). *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas.* España: AECA

Alvarado, S. (1999). *Enfoque de la Investigación en Ciencias Sociales: Su Perspectiva Epistemológica y Metodológica*. Caracas: CINDE.

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme.

Armijo, M; y Bonnefoy, J. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público.* Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.

Balestrini, M. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.

Bastidas, L., Moreno, S. (2005). *El Cuadro de Mando Integral en la Gestión de las Organizaciones del Sector Público. Caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*. Disponible: Google Académico. http://www.schdar.google.co.ve. [Consulta: 08 diciembre, 2010. 8 p.m.].

Benalcazar, J. (2010). *Sistema de Indicadores de Gestion en la Potestad de Investigaciones Administrativas llevado a cabo por la Dirección de Auditoría y Control de Gestion. Caso de Estudio: Contraloría del Municipio Libertador del Estado Táchira.* Trabajo Especial de Grado. Barquisimeto: UCLA.

Boves, M. (2006). *Modelo de Control de Gestión para la Contraloría General del Estado Mérida.* Trabajo Especial de Grado. Mérida: ULA.

Crespo, I. (1998). *Metodología de la Ciencia Jurídica.* Madrid: Alianza Editorial**.**

Corredor, J. (2007). *La Planificación. Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI.* Caracas: Vadell Hermanos.

Constitución Bolivariana de la República de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.860.* Marzo 24, 2000.

Contraloría del Estado Portuguesa. (2006). *Reglamento Interno. Resolución Organizativa, número 1.* Enero 12, 2006.

Contraloría del Estado Portuguesa. (2008): *Informe de Gestión de la Unidad de Auditoría Interna.* Guanare: Contraloría del Estado Portuguesa.

Contraloría del Estado Portuguesa. (2010): *Informe Definitivo de la Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades del Estado Portuguesa. (DNDC).* Guanare: Contraloría del Estado Portuguesa.

Contraloría General de la República. (1999). *Cuadernos de Auditoria: Auditoria de Gestión.* Caracas: CGR.

Contraloría General de la República. (2007). *Modelo de Seguimiento de la Gestión de los Órganos de Control Fisca.* XII Simposio de Contralorías Estadales. Higuerote: CGR.

Contraloría General de la República. (2010). *Taller de Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades.* Caracas: CGR

Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. Ed.). Bogotá: Mc. Graw Hill.

Cruz, A. y Sierra, J.(2006).*Control Fiscal. Estudio Preliminar. Jurisprudencias. Ley.* Maracaibo: Contraloría General del Estado Zulia.

De Rey, A. (2008).*Auditoría de Gestión*. Caracas: COFAE.

Díaz, A. (2006). *Diseño de un Subsistema de Segundo (II) Nivel para la Dirección de Hacienda y Administración de la Alcaldía del Municipio*

Ezequiel Zamora del Estado Barinas. Trabajo Especial de Ascenso del DAC.Barquisimeto: UCLA.

Donnelly,J., Gibson,J., Ivancevich,J. (2000).*Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. México: Mc. Graw Hill.

Francés, A. (2006).*Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México:Prentice Hall.

Garbán, J. (2006). *Diccionario de Indicadores de Gesión Administrativa para la Coordinación de Postgrado del Vice-Rectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ-Guanare, Estado Portuguesa*. Trabajo de Grado. Barquisimeto: Convenio UCLA-UNELLEZ.

Guevara, I. (2005). *Sistema de Indicadores para el Seguimiento, Control y Evaluación.* Revista Guarismo del Instituto de Desarrollo Profesional del Colegio de Contadores Públicos de Venezuela. Vol. 47.

Gutiérrez, E. (2005). *La Evaluación de la Cultura Institucional en Educación.* Madrid: Ed. Arrayan.

Guzmán, C. (2003). *Sistema de Indicadores Estadísticos y de Gestión.* Santiago de Chile: ILPES- CEPAL.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación.* (4ª. ed). México: Mc. Graw Hill.

Hintze, J. (1999). *Control y Evaluación de Gestión de Resultados* Disponible: Google Académico. http://www.schdar.google.co.ve. [Consulta: 05 marzo, 2010. 8 p.m.].

Hodge,B., Anthony,W., Gales, L. (2003).*Teoría de la Organizació. Un Enfoque Estratégico.* (6ª. Ed.).Madrid: Prentice Hall.

Hurtado, I. (2000). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio.* Caracas: Ediciones Episteme.

Kaplan, R., Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral* .Colombia Editorial McGraw-Hill.

Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2011). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela,* 39.741. Agosto 23, 2011.

Ley Orgánica de la Administración Pública. (2008). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.890 Extraordinario. Julio 31, 2008.

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

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 6011. Diciembre 23, 2010.

Mallo, C; y Merlo, J. (1995). *Control de Gestión y Control Presupuestario.* Madrid: Mc Graw Hill.

Martinez, M. (2000).*Sistema de Indicadores de Gestión*. Mérida: Universidad de los Andes.

Muñiz, L. (2003). *Como Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica.* Barcelona: Gestión 2000.

Ovalles, M. (2006). *Indicadores de Gestion como Instrumento Gerencial en la Toma de Decisiones de Energía Eléctrica (ENELBAR*).Trabajo de Grado*.* Cabudare :Universidad Yacambú.

Pérez, J. (2007). *Gestión por Procesos.* (3ª. Ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.240. Agosto 12, 2009.

Rodriguez, F. (2002). *Introducción a la Psicologías de las Organizaciones. (*1ª. Ed.).Bogotá: Editorial Alianza.

Robbins,S. y Coulter,M. (2005). *Administración.* (8ª. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Sánchez, G. (1991). *Auditoría Administrativa*. México: Impresora Apolo.

Sanin, H. (1999). *Control de Gestión y Evaluación de Resultado de la Gerencia Pública*. Santiago de Chile: CLAD.

Soto, E. (2005). *Importancia de las Estructuras Organizativas y el Control de Gestión*. Mérida: Universidad de los Andes.

Tamayo, M. (2007).*El Proceso de la Investigación Científica. (*4ª. Ed.).México: Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDEUPEL.

Zambrano, A. (2007). *Planificación Estratégica. Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Caracas: UCAB.

Zerilli, E, (1992). *Introducción a la Administración de Organizaciones. (*1ª. Ed.).Florida: Valleta Ediciones.

ANEXO A

Guanare agosto de 2011.

Distinguidos funcionarios:

El cuestionario que a continuación se presenta tiene como propósito obtener información sobre el desempeño organizacional de la Contraloría del Estado Portuguesa, logrando así contribuir a la obtención de los datos necesarios solamente con fines académicos para el Trabajo Especial de Grado titulado: Indicadores de Gestión Bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa.

Es necesario destacar que el instrumento se responderá de forma anónima y la información que usted brinde será confidencial.

Instrucciones:

El cuestionario consta de Treinta y Cinco (35) ítems, conformadas por una serie de preguntas con cinco (5) alternativas, que va desde Totalmente de Acuerdo hasta Totalmente en Desacuerdo. En este sentido, debe proceder de la siguiente manera:

1.- Marcar con una equis (x) una sola alternativa.

2.- Debido a la importancia que para la investigación reviste su opinión, se le agradece la mayor objetividad y sinceridad al responder cada una de las interrogantes.

Muchas gracias por su colaboración.

PLTGA. RHINA MÁRQUEZ DURÁN.

Candidata a Magister Scientiarun en Planificación y Gerencia Institucional.

Ítems / Enunciado	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	5	4	3	2	1
1. En la CEP se realiza el proceso de Planificación Estratégica establecido en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.					
2. La CEP formula su POA institucional donde se definen los objetivos y metas a alcanzar en un ejercicio fiscal.					
3. La CEP cuenta con una estructura organizacional, donde las funciones y responsabilidades están bien definidas para la realización de las actividades de la organización.					
4. En la CEP los niveles gerenciales (estratégico, táctico y operacional) se encuentran bien definidos en su estructura organizacional.					
5. La CEP tiene identificado los aspectos claves de la organización (o factores críticos de éxito) determinantes en los resultados del desempeño de la organización.					
6. Los aspectos claves de la organización (o factores críticos de éxito) se encuentran plasmados en un documento formalmente establecido y son del conocimiento de los niveles gerenciales de la organización.					
7. En la CEP se mide el desempeño organizacional.					
8. La medición del desempeño en la CEP se realiza bajo una metodología, que mide de manera integral la gestión organizacional.					
9. En la organización se usan indicadores de gestión para registrar					

Ítems / Enunciado	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	5	4	3	2	1
los eventos significativos de las actividades desarrolladas.					
10. Los indicadores de gestión existentes en la CEP son suficientes para evaluar la gestión organizacional.					
11. Los indicadores de gestión existentes en la CEP cumplen con los parámetros establecidos por la Contraloría General de la República.					
12. La CEP cuenta con una dependencia encargada de medir y evaluar la información suministrada por las diferentes áreas funcionales de la organización.					
13. La medición y evaluación del desempeño se realiza de manera oportuna, permitiendo tomar las acciones correctivas para el cumplimiento de los niveles de eficacia, eficiencia y economía de la organización.					
14. Se realizan reportes donde se le informa al nivel estratégico de la organización los resultados de la evaluación del desempeño.					
15. El POA se encuentra vinculado con el presupuesto de la Contraloría estadal.					
16. En la CEP se evalúa la ejecución física y financiera del Plan-Presupuesto.					
17. La CEP mide la satisfacción de los usuarios en relación a los productos que genera la organización.					
18. La CEP mide el impacto que genera sus productos en la					

Ítems / Enunciado	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	5	4	3	2	1
comunidad portugueseña.					
19. En el proceso de auditoría se analiza el total de actuaciones fiscales ejecutadas por la CEP sobre las planificadas.					
20. En el proceso de auditoría se mide el tiempo invertido en la realización de las actuaciones fiscales.					
21. En el proceso de potestad investigativa se mide los informes de resultados sobre los autos de proceder emitidos por el Despacho Contralor.					
22. En el proceso de determinación de responsabilidades se mide las decisiones sobre los autos de apertura emitidos por el Despacho Contralor.					
23. En el proceso de atención al ciudadano, se analiza el lapso de respuestas de las denuncias consignadas por los interesados a la CEP.					
24 .En el proceso de atención al ciudadano se mide la cantidad de respuestas en función de las denuncias recibidas por la CEP.					
25. La CEP tiene definida su misión y visión institucional.					
26. Comparte los miembros de la organización la misión y visión institucional.					
27. Están expresados los valores en la organización a través de planes, manuales y/o resoluciones.					
28. La CEP realiza mediciones periódicas relacionadas con el clima					

Ítems / Enunciado	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	5	4	3	2	1
organizacional.					
29. En la CEP se realiza el proceso de selección del personal en base a las necesidades y competencias claves de la organización.					
30. La CEP capacita a su personal en las áreas claves de la organización.					
31. La CEP realiza evaluaciones periódicas sobre el desempeño de su personal.					
32. Los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal son consideradas dentro de la medición del desempeño de la organización.					
33. La CEP tiene sistematizado los principales procesos, que generan los productos principales de la organización.					
34. La CEP cuenta con recursos tecnológicos suficientes (hardware/ software) para llevar a cabo sus requerimientos laborales.					
35. La CEP dispone del servicio de internet en cada una de las dependencias y/o oficinas de la organización.					

ANEXO B

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRICOLA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Estimado experto:

Me dirijo a usted, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración como experto, para validar el cuestionario anexo, el cual será aplicado a los funcionarios de la Contraloría del Estado Portuguesa que ejercen funciones de planeación y control de gestión en cada uno de los niveles gerenciales, por cuanto considero que sus aportes y observaciones serán muy significativos, en el desarrollo de la investigación titulada: **Indicadores de Gestión Bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa.**

Para efectuar la validación, deberá leer cuidadosamente, cada ítems y colocar una “x” en la casilla correspondiente a la dimensión, en la cual según usted pertenece cada ítem.

Se agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, contenido o cualquier otro aspecto que usted considere pertinente para mejorar el instrumento. En caso que desee hacer alguna observación puede utilizar el espacio en blanco que se encuentra al final del instrumento.

A continuación se presenta información referente a la investigación.

Gracias por su valioso aporte.

PLTGA. RHINA MÁRQUEZ DURÁN.
Candidata a Magister Scientiarun en Planificación y Gerencia Institucional.

Certificado de Validación

Yo _____, titular de la cédula de identidad N° V- _____, de profesión _____,

Ejerciendo actualmente como _____,

Por medio de la presente hago constar que he revisado, con fines de validación el cuestionario elaborado por la ciudadana Rhina Márquez Durán, para ser aplicado a los funcionarios de la Contraloría del Estado Portuguesa que ejercen funciones de planeación y control de gestión en cada uno de los niveles gerenciales, para recolectar información referente a la investigación titulada: Indicadores de Gestión Bajo el Cuadro de Mando Integral para la Contraloría del Estado Portuguesa, y luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Criterios	Deficiente	Aceptable	Excelente
Congruencia de ítem			
Amplitud de Contenido			
Redacción de los ítems			
Claridad y Precisión			

En Guanare, Estado Portuguesa a los ( ) días del mes de agosto de 2011.

_____

C.I.

JUICIO DE EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una (x) el renglón cualitativo que usted considere reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados.

ITEM	REDACCIÓN				CONTENIDO				CONGRUENCIA			
	Exc.	Bueno	Reg.	Def.	Exc.	Bueno	Reg.	Def.	Exc.	Bueno	Reg.	Def.
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												
	OBSERVACIONES				OBSERVACIONES				OBSERVACIONES			

Leyenda: Exc. = Excelente; Buen = Bueno; Reg. = Regular; Def. = Deficiente

Evaluado por:
Nombre y Apellido
N° C.I.: Firma: _____