

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**VICERRECTORADO
DE PRODUCCION AGRICOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**COORDINACIÓN
ÁRE DE POSTGRADO**

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTION BASADO EN
INDICADORES PARA LA DIRECCIÓN DE CONTROL
DE LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO
GUANARE - PORTUGUESA**

**Autor: Lcda. Iris Rodríguez
Tutor: Poltg. MSc. Ramón Azocar**

GUANARE. NOVIEMBRE DE 2011

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional

TITULO DEL TRABAJO

SISTEMA DE CONTROL DE GESTION BASADO EN INDICADORES PARA LA DIRECCION DE CONTROL DE LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO GUANARE – PORTUGUESA

Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum

Autora: Lcda. Iris Rodríguez
C.I: 15.139.798
TUTOR: Poltg. MSc. Ramón E. Azocar

GUANARE, NOVIEMBRE DE 2011

DEDICATORIA

A mi Dios todopoderoso, porque nunca fallas. Por darme la fortaleza, paciencia, voluntad y ser mi gran proveedor. Tu tiempo es perfecto mi señor.

A mi mamá y papá, por estar siempre allí, por su cariño y por la formación que me dieron, gracias por todo.

A mi esposo, por su apoyo y comprensión, por ser mi amigo y mi compañero.

A mis hermanos Leo, Laura, Daniela y Daniel, y mi sobrinito Fabián, por estar allí siempre y por ser como son, los quiero mucho. Siempre hay algo más por conquistar.

A mi muy querida Profesora Gloria Cordero, porque a pesar de tu ausencia física, cada una de tus enseñanzas y cada momento que le dedicaste a este trabajo me ayudaron hasta el final. Te recuerdo con mucho cariño y gratitud.

Iris Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Al padre de los cielos, por ser mi amparo y mi fortaleza, por darme las fuerzas y el aliento cuando lo necesite. Gracias señor.

A mis padres, por apoyarme en cada meta que me trazo, por todo lo que me han dado y ser mi guía, por servirme de ejemplo. Los amo

A ti mi cielo, por tu gran apoyo y comprensión, por los momentos que te robe. Te amo mucho

A mis hermanos y mi sobrinito, por su compañía y su apoyo.

A mi amiga Rhina, por su compañerismo y apoyo para lograr esta meta común, por ayudarme cuando lo necesite. Gracias y felicitaciones.

Al Poltg. Ramos Azocar, por toda su ayuda y colaboración como tutor.

A mi querida Profesora Gloria Cordero, por todos los conocimientos y enseñanzas que me dejaste.

A mí, por los esfuerzos y sacrificios realizados, todo valió la pena.

Iris Rodríguez

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
CONTRAPORTADA	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR DE CONTENIDO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE GENERAL	vi
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE FIGURA	X
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1

Capítulo I. EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema	3
1.2.- Formulación del Problema	9
1.3.- Objetivos de la Investigación	10
1.4.- Justificación de la Investigación	10
1.5.- Alcance de la Investigación	12

Capítulo II. MARCO TEORICO

2.1.- Antecedente de la investigación	13
2.2.- Bases Teóricas	18
2.2.1.- Gestión Pública	18
2.2.2.- Planificación Estratégica	21
2.2.3.- Planificación Estratégica y la Estructura como base del Control de Gestión.	25
2.2.4.- Control de Gestión	27
2.2.5.- Componentes del Sistema de Control de Gestión	32

2.2.6.- Indicadores de Gestión	33
2.2.6.1.- Clasificación de los Indicadores de Gestión	36
2.2.7.- Metodología para la Formulación de Indicadores de Gestión	39
2.2.8.- Procesos Medulares del Control de Gestión	45
2.2.8.1.- Actuaciones Fiscales	48
2.2.9.- El Sistema de Gestión por Resultados en Venezuela	52
2.2.10.- Contraloría	53
2.3.- Bases Legales	54
2.4.- Definición de Términos Básicos	58
2.5.- Sistema de Variables	61
 Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1.- Tipo y Diseño de la Investigación	63
3.2.- Población y Muestra	64
3.3.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	65
3.3.1.- Instrumento	65
3.4.- Validez del Instrumento	66
3.5.- Confiabilidad del Instrumento	66
3.6.- Técnica de Análisis de los Datos	67
3.7.- Procedimiento Metodológico para Desarrollar la Investigación	68
 Capítulo IV. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1.- Presentación de los Resultados	69
4.2.- Análisis General	81
4.3.- Conclusiones	84
 Capítulo V. LA PROPUESTA	
5.1.-Introducción	87

5.2.- Justificación de la Propuesta	88
5.3.- Objetivos de la Propuesta	89
5.4.- Fundamentación Teórica	89
5.5.- La Propuesta	90
5.6.- Factibilidad de la Propuesta	106

Capítulo VI. RECOMENDACIONES

Recomendación	108
---------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	110
-----------------------------------	------------

ANEXOS

<i>Anexo A</i>	114
<i>Anexo B</i>	118
<i>Anexo C</i>	126

LISTA DE TABLAS

TABLAS

1	Operacionalización de la Variable	62
2	Distribución de la Población	64
3	Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Misión	70
4	Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Visión	71
5	Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Estructura Organizativa	72
6	Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Planificación Estratégica	73
7	Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Objetivos Estratégicos	74
8	Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Metas	75
9	Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador, Indicadores de Gestión	76
10	Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Planificación	77
11	Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Ejecución	78
12	Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Presentación de Resultados	79
13	Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Seguimiento	80

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS

1	Esquema del Proceso de Planificación Estratégica	25
2	Adaptación ciclo del Control de Gestión	31
3	Naturaleza de los Indicadores de Gestión	39
4	Sistema de Control de Gestión	40
5	Resultados del Indicador Misión	70
6	Resultados del Indicador Visión	71
7	Resultados del Indicador Estructura Organizativa	72
8	Resultados del Indicador Planificación Estratégica	73
9	Resultados del Indicador Objetivos Estratégicos	74
10	Resultados del Indicador Metas	75
11	Resultados del Indicador, Indicadores de Gestión	76
12	Resultados del Indicador Planificación	77
13	Resultados del Indicador Ejecución	78
14	Resultados del Indicador Presentación de Resultados	79
15	Resultados del Indicador Seguimiento	80

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

SISTEMA DE CONTROL DE GESTION BASADO EN INDICADORES PARA LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO GUANARE - PORTUGUESA.

Autora: Lcda. Iris del V. Rodríguez Q

Tutor: Poltg. MSc. Ramón Azocar.

Año: 2011

RESUMEN

El presente trabajo de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, se planteó como objetivo general elaborar una propuesta de Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare – Portuguesa. Para el desarrollo de la investigación, se realizó un diagnóstico de la situación a través de la aplicación de instrumento, contentivo de treinta y dos (32) ítems con cinco alternativas de respuesta presentadas en una escala de likert, el cual fue validado a través de la técnica del juicio de expertos, y su confiabilidad se calculó través del coeficiente de Alfa Cronbach, dando como resultado 0,92 de confiabilidad. Fue aplicado a una población de doce (12) funcionarios que participan en el proceso medular de actuaciones fiscales. Para la presentación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva, a través de la elaboración tablas de frecuencia porcentual y gráficos de barra. Esto permitió constatar la necesidad de implementar el Sistema de Control de Gestión y se comprobó la factibilidad legal, técnica y financiera de la investigación, así mismo, se logro determinar cuáles eran los elementos del proceso que deberían ser medidos, posteriormente se procedió al desarrollo de la propuesta, en la cual se formularon nueve (09) indicadores de gestión, con su respectivo perfil y su rango de medición, bajo los criterios eficiencia, eficacia y economía, con el fin de coadyuvar al control de gestión de la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare del estado Portuguesa. Se llegó a la conclusión de que la organización debe adoptar criterios y técnicas de gestión, enfatizados en el concepto de autocontrol y acción integrada de la organización, permitiendo recomendar la implementación de los indicadores gestión, fortalecimiento de la cultura de autocontrol, medición y evaluación de los resultados de la gestión.

Descriptores: Control de Gestión, Indicadores de Gestión, Contraloría.

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

**MANAGEMENT CONTROL SYSTEM BASED INDICATORS FOR THE
MANAGEMENT CONTROL OF THE MUNICIPALITY COMPTROLLER
GUANARE - PORTUGUESE**

Author: Lcda. Iris del V. Rodríguez Q

Tutor: Poltg. Ramón Azocar.

Year: 2011.

ABSTRACT

This fieldwork project in the form of practical, general objective is to develop a proposal for Management Control System based on Indicators for the Management Control of the Municipality Comptroller Guanare - Portuguese. For the development of the investigation, a diagnosis of the situation through the application of the instrument, which contains thirty-two (32) items with five answer choices presented in a Likert scale, which was validated through the technique of expert opinion, and its reliability was calculated using Cronbach alpha coefficient, resulting in 0.92 for reliability. Was applied to a population of twelve (12) officers involved in the process core fiscal actions. For the presentation of the results was used descriptive statistics, through the development percentage frequency tables and bar graphs. This allowed the obvious need to implement the Management Control System indicated the feasibility and legal, financial and technical research, also, it was determined what elements of the process that should be measured, and then proceeded to the development of the proposal, which makes nine (09) performance indicators, with its own profile and measurement range, under the criteria efficiency, effectiveness and economy in order to assist in the management control of the Directorate of control Municipality Comptroller's Portuguesa state Guanare. He came to the conclusion that the organization should adopt criteria and management techniques, emphasizing the concept of self-control and integrated action of the organization, allowing recommend the implementation of management indicators, strengthening the culture of self-control, measurement and evaluation the results of management.

Descriptors: Management Control, Management Indicators, Comptroller.

INTRODUCCION

En la actualidad muchos gobiernos hacen frente a los desafíos de funcionar con menos recursos, debido a las dificultades económicas derivadas de las recientes crisis financieras a nivel mundial; Venezuela no escapa a esta realidad, lo que obliga a la administración pública a encontrar la forma de utilizar eficientemente los recursos existentes, además de requerir gerentes que participen de forma activa y eficaz, no solo en la identificación de las mejores alternativas, sino en la mejor elección de ellas, es decir, procurar producir al menor costo manteniendo la calidad del servicio.

Considerando lo anterior, es necesario que la gerencia cuente con metas y objetivos claramente definidos, así como instrumentos que permitan medir el logro de éstos. En este sentido, una de las herramientas que se presentan en los nuevos enfoques de gerencia son los indicadores de gestión, y su importancia radica en la búsqueda del uso racional de los recursos, inspirándose en los principios de eficiencia, eficacia y economía.

Tal herramienta es contemplada indirectamente por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el artículo 141, al enunciar los principios de la administración pública, así mismo, la Ley de La Contraloría General de la República y Sistema Nacional de Control Fiscal, en su artículo 37, prescribe que cada entidad del sector público, elaborará los indicadores de gestión y demás instrumentos necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.

Dentro de este orden de ideas, la Contraloría del Municipio Guanare – estado Portuguesa, para efectuar su gestión de control sobre los ingresos, bienes y gasto en su ámbito de competencia, debe contar con un eficiente control de gestión que le permita cumplir sus objetivos misionales e institucionales.

De acuerdo a lo antes expuesto, se presenta como trabajo de investigación una propuesta de Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare - Estado Portuguesa, el cual presenta como estructura formal seis (6) capítulos definidos de la siguiente manera:

Capítulo I, referente a El Problema, comprende el Planteamiento, el cual se inicia de manera general el tema y se destaca su importancia. Luego se hizo énfasis en la descripción de la problemática de la cual resultaron las interrogantes que dieron origen a la definición de los objetivos, los mismos representan lo que se quiere lograr, delimitan y guían la investigación, seguidamente en la justificación se determina la importancia del trabajo.

Capítulo II, contiene el marco teórico donde se mencionan los antecedentes, las bases teóricas, su basamento legal, el sistema de variables y por último en este capítulo se realiza la definición de términos.

Capítulo III, contenido del Marco Metodológico, el cual señala el tipo de investigación, se define la población, se analiza la técnica de recolección de datos más adecuada para la investigación y se destaca el procesamiento de la información.

Capítulo IV, comprende la representación gráfica y el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento seleccionado; así como las conclusiones a las que se llegó con la investigación.

Capítulo V, comprende la propuesta de Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare – Portuguesa.

Capítulo VII, este reseña las recomendaciones formuladas por la formuladas por la investigadora. Finalmente se anexan las referencias y anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

Las instituciones del sector público han estado inmersas en profundos cambios que provienen de un entorno donde las exigencias de los nuevos esquemas de modernización de la gestión del aparato público demandan utilizar nuevos enfoques gerenciales inducidos por instrumentos políticos y legales que demandan cada día mejoras considerables en el servicio que prestan. Es por ello que, se han producido tentativas de reformas, especialmente en el caso de Chile, Argentina, Brasil, México y Venezuela, quienes han adoptado en mayor o menor grado, una diversidad progresivamente más amplia de componentes de la Nueva Gestión Pública, entre los que se cuentan la planificación estratégica, mejora de los sistemas y de la capacitación de los funcionarios públicos, ascenso en los sistemas de gestión presupuestaria y financiera, técnicas de gestión orientadas a resultados (CEPAL, 2000).

(Zambrano 2006, p. 10) argumenta que no obstante, se requiere adaptar la reforma gerencial del estado Latinoamericano a la luz del contexto de cada uno de los países. Por ello, se hace necesario en este punto ahondar sobre la posición de algunos organismos sobre la transformación de las organizaciones públicas en América Latina, bajo la óptica de la puesta en práctica de instrumentos de gestión estratégica diseñados desde los países desarrollados. Este es el caso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) quien publicó en 1998 un documento titulado “ Una

Nueva Gestión Pública para América Latina”, allí se hace una crítica importante sobre la asunción de nuevos paradigmas para la transformación de la administración pública, afirmando que los países latinoamericanos no han cumplido con todos los preceptos esgrimidos de la administración burocrática, en especial aquellos referidos a los recursos humanos, en este sentido, la recomendación se enmarca en fomentar en estos países un modelo postburocrático en el cual se incluyan algunos preceptos del modelo burocrático y se asuman algunos lineamientos de la Nueva Gestión Pública.

Ya en 1993 Janet Kelly, estudiando las políticas públicas en América Latina reconocía "La burocracia incompleta en el mundo real", en este sentido se toman en consideración los preceptos teóricos emitidos por Weber, citados por Kelly (1993), para caracterizar a la burocracia ideal como modelo eficiente de las organizaciones públicas. Se puede precisar que la burocracia como sistema de gobierno en nuestro país dista mucho de este paradigma, de acuerdo a las diversas apreciaciones sobre el comportamiento de la gestión de los organismos públicos en Latinoamérica y específicamente en Venezuela, se puede asumir que esta burocracia a medias debe ser completada y complementada con nuevos instrumentos de gestión estratégica, más acordes con el contexto de las organizaciones, que estimulen la innovación, la eficiencia y eficacia, y especialmente la participación de los actores como garantes de una gestión transparente.

La incorporación de herramientas de gestión de esta clase se hace indispensable para los órganos de dirección públicos, los cuales buscan mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia en pro de garantizar la satisfacción de las demandas internas y externas de la organización y de este modo contribuir a la gobernabilidad del sistema. En este sentido las organizaciones públicas, cumplen con una serie de actividades que permiten llevar a cabo su gestión bajo enfoques específicos de planificación, organización, ejecución y control. Estos pasos son fundamentales en los

procesos administrativos para el buen desempeño de cualquier institución. Es por ello que constituyen un factor determinante en el desarrollo de una nación, y deben englobar sus actividades dentro de una estructura eficiente.

Cabe destacar que es responsabilidad de la administración, velar para que las actividades se realicen a cabalidad y lograr los objetivos y metas planteadas, razón por la cual deben implantar sistemas o herramientas que ayuden a mejorar los procesos bajo una serie de normas, garantizando resultados confiables y seguros sobre la aplicación de las medidas en cada una de las áreas que las conforman.

Ahora bien, en Venezuela, existe un vacío relacionado al desarrollo del control de la gestión pública, producto de los muy limitados esfuerzos de planificación y control en las instituciones gubernamentales venezolanas, lo cual ha impactado en forma determinante en la calidad de la gestión institucional, empezando por el alto nivel de improvisación en la formulación de planes y en la falta, casi absoluta del seguimiento y control. Al respecto, Zambrano (2006) argumenta que existe una carencia de visión de largo plazo y escaso esfuerzo por sistematizar los procesos de planificación y control de la gestión en las instituciones públicas. Tanto en el ámbito nacional, como el estatal y municipal (p.89)

Así pues, las instituciones públicas al desarrollar sus competencias deben satisfacer las necesidades en los diferentes sectores donde se desenvuelven, para ello se requiere implementar herramientas que permitan ofrecer una gestión de calidad, donde la planificación estratégica y los sistemas de control de gestión juegan un papel preponderante, logrando a través de su implantación llevar a cabo una medición y evaluación continua de los resultados, a manera de contribuir con el progreso del Estado. En tal sentido, Muñiz (2003) expresa que un sistema de control de gestión constituye:

Un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la organización que le permite obtener informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la organización para el logro de los objetivos previamente fijados... (p.30)

De la cita antes reseñada se infiere que uno de los objetivos del control de gestión es evaluar si las entidades están cumpliendo el objetivo social para el cual fueron creadas haciendo el mejor uso posible de los recursos y apoyándose en información veraz. En la administración de los recursos públicos el control de gestión es el examen de eficiencia, eficacia, economía y equidad por medio de información tanto interna como externa. Esta información al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir el rendimiento requerido. Así mismo, es posible evaluar el cumplimiento de objetivos y metas.

Cabe destacar que los llamados a establecer e implantar los sistemas y mecanismos de control de gestión en los organismos públicos son los directivos encargados de coordinar la gestión institucional. Igualmente el control de gestión, se concibe naturalmente, sobre una organización en funcionamiento que, en su gestión ordinaria, va realizando planes y programas a corto, medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información en acción, a través de la decisión, y sometiendo todo proceso al control.

El resultado obtenido del Control de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación. Las normas para el control de gestión en las entidades públicas están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados

financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado.

En varias oportunidades los teóricos han afirmado que quien pone en práctica herramientas gerenciales de control es quien cuenta con mayores oportunidades para aprovechar todos los recursos de una organización, y convertirla en una entidad efectiva; en pocas palabras, el control de la gestión es indispensable para concretar el desarrollo.

Al respecto, se han efectuado algunos estudios sobre la gestión de organismos públicos en Venezuela, en los cuales los diagnósticos coinciden en una debilidad muy marcada sobre el control de gestión, entre ellos cabe destacar la experiencia del Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN), el cual para el año 1993 llega a afirmar que los Municipios enfrentan un descenso en el rendimiento de su gestión además del desequilibrio administrativo. Así mismo, el estudio aportado por Sánchez (2003, p.05), donde se observa que la práctica de la administración pública ha estado, y en muchos casos aún se conserva, dominada por el protagonismo de la forma, la jerarquía, la norma, el procedimiento establecido, en resumen, por un modelo burocrático de administración y gestión que alimenta la ineficiencia, la ineficacia y las deseconomías. De acuerdo a Zambrano (2006, p.32), los resultados reflejan que las instancias municipales de gobierno, en nuestro país se hallan atrapadas en prácticas y herencias que no sólo comprometen su eficiencia sino también su gobernabilidad. Ante esta realidad se advierte un problema complejo de la gestión municipal relacionada con el diseño y manejo de instrumentos de control de gestión estratégica, congruentes con lo percibido por el máximo órgano contralor del país y los actores sociales del municipio.

En este orden de ideas, los órganos de control fiscal se encuentran inmersos en un proceso de cambios en su entorno, por lo que están implantando sistemas de dirección estratégica para planificar y controlar su

rumbo a largo plazo. El plan permite alinear a los componentes de la organización en la consecución de los objetivos y el sistema de control permite verificar si se está caminando en este sentido y corregir el rumbo si fuera necesario.

Considerando que estos órganos son los responsables de ejercer la vigilancia, fiscalización y evaluación de la gestión pública para verificar el cumplimiento de las normas legales, las políticas y los planes de acción establecidos para la administración del patrimonio público, se encuentran en la obligación de consolidarse como instrumento eficaz de la sociedad venezolana para propiciar el mejoramiento continuo de su ejercicio y promover productividad, calidad, responsabilidad, transparencia y asunción de valores éticos, con la finalidad de que se adopten las medidas correctivas adecuadas para tratar las desviaciones ocurridas en el ejercicio de la función pública.

En este contexto, la Contraloría del Municipio Guanare – estado Portuguesa esta en el deber de efectuar el control sobre todas instituciones que conforman la estructura del poder público municipal; para cumplir con esta labor en su estructura organizativa cuenta con la Dirección de Control, la cual tiene como función principal practicar actuaciones fiscales a los diversos entes la administración pública municipal, ya sean de carácter centralizado o descentralizados, así como a los particulares que manejen o custodien fondos públicos provenientes del presupuesto municipal; razón por cual dicha Dirección debe contar controles efectivos sobre sus actividades, a fin de ser garante del buen funcionamiento del aparato de gobierno municipal, basándose en un sistema de gestión efectivo, que arroje resultados oportunos y de calidad.

No obstante, los diagnósticos efectuados por la Contraloría General de Republica a los órganos de control fiscal externo municipales, a través de los Simposios y Cumbres celebradas en los últimos años, así como el Taller de

Detección de Necesidades para Contralorías Municipales realizado en marzo de 2011, permite evidenciar gran debilidad en el sistema de control interno, específicamente en lo que se refiere al control de la gestión, caracterizado principalmente por la carencia de mecanismo que permitan efectuar una medición y evaluación continua a los resultados de los diversos procesos que se llevan a cabo en el ente contralor, no escapando a esta realidad la Dirección de Control de la Contraloría Municipal de Guanare, debido a que la misma no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que permita verificar el cumplimiento de los objetivos y las metas planificadas, a fin de evidenciar posibles desviaciones en su proceso medular, específicamente en el proceso de actuaciones fiscales, por lo cual la máxima autoridad jerárquica, al igual que los nivel directivo no cuentan con información veraz sobre el desarrollo de dicho proceso, dificultando así la implementación de medidas correctivas y la toma de decisiones, limitando la efectividad del control fiscal en el Municipio.

1.2.- Formulación del Problema

¿Es necesario implantar un Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare – Portuguesa?

En la búsqueda de alternativas viables que permitan mejorar la problemática detectada, este estudio pretende dar repuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual referente al control de gestión en la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare – Portuguesa?

¿Cuáles serán los procesos medulares presentes en la gestión en la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare – Portuguesa?

¿Cuál serían los indicadores de gestión más adecuados para medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare – Portuguesa?

1.3.- Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare - Portuguesa.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual referente al control de gestión en la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare – Portuguesa.
- Identificar los procesos medulares presentes en la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare – Portuguesa.
- Formular indicadores de gestión para los procesos medulares de la Dirección de Control de la Contraloría Municipal de Guanare – Portuguesa.

1.4.- Justificación de la Investigación

La propuesta de un sistema de control de gestión basado en indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría Municipal de Guanare - Portuguesa. se considera relevante, pues proporcionará las herramientas metodológicas necesarias que permitirá a la organización examinar, verificar y evaluar la gestión desde el punto de vista administrativa, financiera y operativa, para proveer a la gerencia de una herramienta de información oportuna, veraz, confiable para la toma de decisiones y obtener retroalimentación de los procesos.

En tal sentido, la importancia que reviste el presente estudio, es innegable, pues el sistema de control de gestión basado en indicadores generará un conjunto de acciones coherentes, que permitirá desarrollar un control de gestión integral en la Dirección de Control del Ente contralor, que facilite la toma de decisiones y optimice los procesos de administración, dirigidas a maximizar los recursos. A través de este proyecto se pretende beneficiar sustancialmente, en primer lugar a la Contraloría del Municipio Guanare a fin de asegurar que las actividades que se realicen en la Dirección de Control de la institución se desarrollen de la forma más adecuada posible y contribuyan a la obtención de los objetivos generales concebidos en la organización y por ende a la colectividad en general en virtud de satisfacer las necesidades de control, lo que proporcionará una visión acerca de su desempeño y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Desde la perspectiva teórica esta investigación se dirige a la caracterización de variables aplicadas al control de gestión, lo cual sienta las bases de una fundamentación teórico-práctica que genera nuevas estrategias, que permitan enfrentar con éxito la gestión organizacional, pues ven a la organización como un todo coherente bajo los preceptos de planificación, organización, dirección y control, permitiendo alinear las actividades en una sola dirección, pues cada día se hace más apremiante la necesidad de contar con organizaciones eficientes, eficaces y capaces de asumir el cambio para formar una cultura institucional donde participen los miembros que la comparten, para adaptarse a los procesos de transformación que se desarrollen en ella.

Desde el punto de vista social, el estudio contribuye a profundizar el conocimiento acerca de la gestión estratégica en el ámbito de una organización de carácter público y en la comprensión de la estructura del proceso del control de gestión sobre la cual se desarrolla el fenómeno gerencial, a fin de generar nuevas investigaciones sobre la realidad y crear

estrategias para su futuro desarrollo. Es por ello, que este trabajo se constituye en referente teórico para el desarrollo de investigaciones que se realicen posteriormente donde se traten situaciones similares.

Los resultados aportados por la investigación tienen incidencia en los aspectos económicos, sociales a nivel de la Organización y de la sociedad debido a que este estudio permitirá aplicar controles donde se reflejen resultados óptimos en el manejo de actividades que tengan inherencia con los procesos propios de la Dirección de Control de la Contraloría beneficiando tanto a los clientes internos como externos. El presente trabajo se encuentra inserto en la línea de investigación Gerencia Pública, considerando que el objeto de estudio es un organismo público en el cual se pretende proponer un sistema que permita controlar la gestión a través de la formulación de indicadores, y de este modo generar eficiencia en la administración pública municipal.

1.5.- Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación consistirá en proponer un sistema de control de gestión basado en indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría Municipal de Guanare - Portuguesa, partiendo de un diagnóstico actualizado de sus actividades que servirá de base para formular dichos indicadores, con la finalidad de permitir optimizar los resultados y a su vez garantizar la eficiencia en los procesos; cambiando los viejos esquemas por el desarrollo de una gerencia moderna basada en técnicas organizacionales que promuevan la efectividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes de la Investigación

El control de gestión en la actualidad constituye un poderoso instrumento de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual de las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad. Constituyéndose en una herramienta gerencial, integral, estratégica que apoyada en indicadores producidos en forma sistemática y objetiva permite medir y evaluar los diversos procesos que se desarrollan en la institución

En vista de la importancia que esta tiene en el mundo organizacional, se hizo imprescindible consultar investigaciones relacionadas al tema, en tal sentido se presentan los siguientes trabajos que por su contenido sirven de base para la elaboración de este estudio.

Solórzano (2006), en su investigación titulada diseño de un sistema de Control de Gestión para una empresa de Servicios utilizando la metodología de Cuadro de Mando Integral, estudio enmarcado en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo de tipo descriptivo. La autora en su diagnóstico establece que en la empresa está definida la misión, visión y objetivos estratégicos, pero no tiene adoptado un sistema de control de gestión que permita medir el cumplimiento de sus objetivos y la gestión periódicamente para determinar las desviaciones de los procesos.

Por lo que recomienda definir los objetivos estratégicos utilizando el cuadro de mando integral, por ser estas una herramienta que se puede diseñar de acuerdo a la realidad de la empresa, agrupando los mismos en cuatro perspectivas: Financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje continuo, para obtener una correcta administración de la institución relacionada con la adecuada toma de decisiones.

En esa misma línea de investigación Matheus (2006), en su investigación titulada Sistema de control de gestión en el Centro Rafael Urdaneta de la Unidad de Planificación Corporativa y Presupuesto. Las conclusiones del estudio evidencian que: las operaciones que se realizan y las decisiones que se toman se retrasan a consecuencia de controles inadecuados a la ejecución presupuestaria, para proveer a la organización los medios de análisis y los procesos que se requieran para garantizar que los recursos económicos y la atención gerencial se enfoque de manera optima en los proyectos que conforman su plan operativo. Por lo que recomienda tener un sistema de control de gestión integrado para hacerlo más eficiente y eficaz a la hora de tomar decisiones.

Desde esa perspectiva, Fernández (2007) en su trabajo titulado El Sistema de Planificación y Control de Gestión para el Municipio Guaicaipuro del estado Miranda .Propuesta de un Modelo. Su investigación define los elementos principales de un sistema de control de gestión para la institución que conduzca eficientemente la institución dando respuestas a las preguntas básicas ¿Cómo se está cumpliendo lo previsto?, ¿Cuáles son las desviaciones y porque se producen?, ¿Qué se ha hecho para corregirlas? y ¿cuáles son los resultados?, ¿Las decisiones tomadas conducen hacia la situación objetivo? El autor encontró que las instituciones del sector público son ineficientes puesto que su capacidad de respuesta a las demandas actuales es baja. En el caso del poder municipal se señalan como factores de ineficiencia; la centralización, rigidez de la estructura organizativa, la

burocratización, la carencia de sistemas de información y planificación, lo que ocasiona grandes dificultades para la evaluación y el control. Por otra parte las memorias anuales que presentan los organismos públicos muestran sólo los aspectos positivos y magnifican las perspectivas futuras.

El autor a través de su trabajo llegó a la conclusión de que para poder establecer mecanismos eficientes de control de gestión, es de primordial importancia contar con un sistema de control de gestión que proporcione estándares de desempeño y metas claras, ya que no hay posibilidad de control gerencial útil, si no es posible contrastar los resultados reales con las metas establecidas. Por lo que recomienda poner en práctica el sistema de control de gestión, ya que es un instrumento de apoyo de las estrategias de gestión de las máximas autoridades, y una de las condiciones requeridas para implantar el sistema es lograr la voluntad de las autoridades para hacerlo, lo que significa la participación activa en la definición clara de los objetivos que se quieren alcanzar, los problemas que se desean resolver y los criterios para evaluar el cumplimiento de metas concretas, la estructuración de los equipos técnicos necesarios y asignación de recursos presupuestarios para el funcionamiento del sistema.

Existe una relación de este trabajo con el estudio, porque éste es un modelo de control de gestión, siendo asertivo con la participación, el trabajo en equipo, como variable de fundamento para la puesta en práctica de la propuesta.

En el mismo orden de ideas, Andrade (2008) realiza un trabajo de investigación denominado Sistema de Control de Gestión para el Servicio Autónomo Puerto de Maracaibo del Estado Zulia, en la gerencia de servicios generales, con la finalidad de apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones y alcanzar los resultados deseados; bajo la metodología de carácter descriptivo y fundamentado en la observación directa, la aplicación de cuestionarios y entrevistas semi-estructuradas, se obtuvo la información

necesaria para el desarrollo de la propuesta, la cual consistió en el diseño de un sistema de indicadores de gestión que permitieran evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos públicos asignados a dicho organismo. El autor concluye que la aplicación del sistema de indicadores apartará grandes beneficios, caracterizados principalmente por la obtención de información fidedigna y oportuna en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Por lo antes expuesto, permite establecer una relación entre el estudio desarrollo por Andrade y el presente trabajo, considerando que una vez más, se evidencia la importancia del establecimiento de controles que permitan medir el desarrollo de la gestión, como lo son los sistemas de indicadores.

Benalcázar (2009), presenta una propuesta titulada Diseño de un Sistema de Indicadores de gestión en la Potestad de Investigaciones Administrativas llevado a cabo por la Dirección de Auditoría y Control de Gestión de la Contraloría del Municipio Libertador del Estado Táchira. Su investigación se desarrolla bajo la modalidad de un proyecto descriptivo de campo, con la aplicación de dos cuestionarios y la observación directa, para finalmente presentar su propuesta. El autor llegó a la conclusión de que el sistema de indicadores permite medir los resultados, las metas y el logro de los objetivos; además sirve como herramienta de soporte para los sistemas que funcionan en forma paralela en la institución, como son las actividades de control fiscal: determinación de responsabilidades, atención al ciudadano y auditoría. Finalmente, el autor recomienda la implementación de la propuesta debido a que esta constituye una forma de interrelacionar las diferentes variables que existen en el proceso de potestad investigativa y permite presentar informes de resultados a la gerencia, otros organismos del sector público y otras comunidades organizadas a fin de evaluar la eficiencia, eficacia y economía que la gestión ha logrado con el proceso objeto del estudio.

Dicha investigación se relaciona de manera directa con el presente estudio, pues ambos promueven la aplicación de un sistema de indicadores para evaluar un proceso medular desarrollado en un órgano de control fiscal, con el firme propósito de coadyuvar a la implementación de nuevos paradigmas de gerencia estratégica en la administración pública.

Ahora bien, Lucena (2010) en su diseño de campo con modalidad descriptiva, denominada Propuesta de un sistema de control de gestión basado en indicadores para la gerencia administrativa del grupo de farmacias Drofarma, C.A. Los resultados obtenidos en la investigación demuestran que la empresa presenta problemas en la filosofía de gestión, que impide el logro de los objetivos, además presenta ciertas debilidades en su gestión por ausencia de la función supervisora y de manuales de procedimientos. Por lo que recomienda fortalecer la filosofía de gestión, y la instauración de un sistema de indicadores que permita medir la influencia de variables internas y externas sobre la situación de la empresa.

Todas las investigaciones consultadas como antecedentes permitieron demostrar que el control de gestión aporta mayor efectividad a las actividades que desarrollan las organizaciones de todo índole, constituyendo una herramienta efectiva para la toma de decisiones gerenciales a partir del estudio y evaluación de los procesos, adoptando una nueva visión sobre gestión pública que permita asumir los cambios del entorno en forma eficiente, de allí la importancia de la aplicación del modelo de gestión por resultados y el diseño de indicadores de gestión para la institución permitiendo que esta alcance un alto nivel de desarrollo y cumpla con los objetivos institucionales propuestos.

2.2.- Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen un compendio de definiciones teóricas y principios que sustentan de forma documental la investigación a desarrollar. Es por ello que a continuación se describen las teorías relacionadas directamente con el objetivo de estudio. Se consideró pertinente reseñar aspectos teóricos sobre gestión pública, control de gestión y órganos de control fiscal los cuales se presentan a continuación:

2.2.1.- Gestión Pública

La perspectiva de la gestión pública se establece en corrientes de pensamiento que destacan la importancia de la organización como respuesta a los problemas y demandas sociales, siendo uno de los rasgos distintivos de la nueva gestión pública la incorporación de la gestión por resultados, tras la búsqueda de eficacia, eficiencia y efectividad de las organizaciones. Bozeman (1998), establece que más que una teoría, “los enfoques de gestión se distinguen por su énfasis en la coordinación de actividades de la organización y por destacar una aptitud práctica de la administración pública”. (p. 476).

La gerencia pública tiene entonces como objetivo el mejoramiento de la capacidad de gobierno para lograr un incremento de la gobernabilidad y tener en condiciones de mejora continua los procesos administrativos, y así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad.

Al respecto, Mallo y Merlo (1995), acotan que en la gerencia pública, se concibe como “un proceso que implica la determinación de objetivos y el control. Se parte de un diagnóstico, que tras su análisis debe cristalizarse en un plan y en unas decisiones”. (p30). Lo cual implica, que las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios

posibles con los recursos disponibles (cuándo, cómo y con qué medios.) El éxito de la organización se mide por su contribución al bienestar público, por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos. La realización de los objetivos implica establecer la organización de los recursos, una adecuada comunicación de metas, la motivación del personal y saber dirigirlos. La fase final consiste en la medida y evaluación de los resultados, con el fin de replantear las acciones hacia los objetivos.

Dentro de este contexto, la gestión pública como una práctica social no se restringe al cumplimiento de propósitos formales sino que debe atender compromisos, demandas, presiones y expectativas sociales de toda índole. Dado que la gestión pública implica el actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales, entonces el desempeño involucra los aspectos organizacionales y su relación con el entorno como lo describe Hernández (2002): “implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”(p.23). De allí que la gerencia pública debe ser dinámica, de naturaleza muy precisa, con características muy particulares, buscando preservar el beneficio social, lo que significa que debe desarrollar un adecuado sistema de decisiones que combine la utilización intensiva y productiva de los recursos limitados que maneja, con una conducta justa y que respete las necesidades sociales y políticas, que lo circundan.

Siendo esto así, entonces se puede argumentar que, la gestión municipal hace referencia a la forma en que se administran las políticas municipales. Entonces, la búsqueda de la eficiencia administrativa y la innovación a nivel local, tiene que ver con el estilo de gestión predominante en cada organización. Salinas (2003) señaló que para entender a que se llama estilos de gestión, se debe tomar en consideración una serie de variables presentes en los órganos de gobierno o de quien gobierna: a) Capacidad para

administrar, b) Capacidad de innovar, c) Capacidad para alcanzar resultados, d) Capacidad de integrar las acciones necesarias con las estructuras existentes (p.55). La manera en que estos aspectos son asumidos por los gobiernos marca el estilo de gestión, el que se define por la modalidad que adopta para llevar adelante el proceso de toma de decisiones y sus relaciones con componentes internos y externos.

Es necesario señalar que entre las funciones de la administración; Planificación, Organización, Ejecución y Control, existe integración, dado que se desarrollan en una misma unidad económica, son ejecutadas por los mismos gestores y todas tienen como objetivo fundamental contribuir a la toma de decisiones para ser operativas.

Plasencia y Quintin (2006, p.71) coinciden en las características que debe tener el perfil del gerente público:

- Capacidad para gestionar en la complejidad: La complejidad es un elemento que estará presente en la sociedad y que irá en ascenso. El gerente público debe tener las habilidades necesarias para dar respuestas eficientes a ésta.
- Capacidad para la movilización del potencial humano de las organizaciones públicas: Esto implica dotarse de elementos que lo conviertan en un líder y lo centren en la búsqueda de procesos organizacionales que logren dar respuesta a la sociedad.
- Capacidad para la negociación: Que le permita atender las demandas de los grupos sociales.
- Capacidad para actuar como agente de cambio: Desarrollar las capacidades para el trabajo en equipo, como principio organizador para atender las actividades superiores a la administración pública.

- Capacidades técnico-políticas: Debe comprender la interrelación entre las tres variables fundamentales sobre las cuales se actúa: capacidad de gobierno, proyecto de gobierno y gobernabilidad del sistema.
- Sensibilidad ética de la función pública: Desplegar todas sus capacidades para desarrollar sus funciones dentro de un marco valorativo, de acuerdo a los intereses nacionales y el bien común.

Es necesario acotar que las prácticas gerenciales en las instituciones públicas han cambiado al mismo ritmo de la dialéctica social y económica, dando pie a una visión evaluativa de las concepciones gerenciales más amplia; la cual promueve la creatividad humana y el diseño de herramientas que coadyuvan a la conducción de las organizaciones, realizando reformas estructurales, con la introducción de técnicas que doten a la gestión de eficiencia, eficacia y economía, además de información útil para la toma de decisiones acertadas. Estas reformas se han encaminado sobre dos aspectos fundamentales: el primero, la revisión del tamaño del estado, reduciendo los gastos de mantenimiento de estructuras y los costos por la cancelación de pasivos laborales, y el segundo, la introducción de técnicas de gestión, herramientas de medición del desempeño y rendición de cuentas; y por consiguiente la utilización de indicadores de gestión junto a otros instrumentos gerenciales.

2.2.2.- Planificación Estratégica

Un elemento fundamental en el proceso de control de gestión lo constituye la planificación, debido a que la información que muestran los planes institucionales será el principal insumo para realizar las mediciones de desempeño. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado, tal como lo

argumenta Mano (2001), la planeación: “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”. (p.1). Lo antes expuesto, permite determinar que una buena planeación va a depender del buen curso que se dé a las acciones a seguir cumpliendo con el tiempo estipulado en su realización, es decir, que a través de la planificación se busca fijar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

A medida que se desarrolla el proceso de planeación, se van diseñando las estrategias necesarias con la finalidad de lograr los objetivos planteados en forma coordinada y eficaz, de allí nace la planificación estratégica, que se convierte en una herramienta fundamental para los miembros guías de una organización, determinando el rumbo que se tomará en el futuro y garantizando el buen desempeño de sus operaciones, todo ello acompañado de una administración adecuada de los recursos humano, físicos y financieros que tengan a su disposición. Al respecto, Evoli (2001, p.01), considera la planificación estratégica como una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, que tiene como fin principal la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles.

Sallenave (2001, p.35) afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La expresión Planificación Estratégica se materializa en un Plan, caracterizado fundamentalmente por

coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Con éstas definiciones se puede llegar a un concepto en conjunto de planificación estratégica; es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que pueda definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos y desarrollando actividades para alcanzar dichos objetivos.

Asímismo, la planificación estratégica es una poderosa herramienta de reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

David (1998), planteó que entre los componentes del proceso estratégico están “la misión, visión, objetivos, estrategias, análisis interno y externo.”(p.197)

- a.) Misión: Según Drucker citado por David (1998, p.198) afirma que la tarea primordial de la planificación Estratégica consiste en pensar en la misión del negocio: O sea, formularse las preguntas: ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser? esto conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo estrategias y planes, y a la toma de decisiones hoy para los resultados del mañana.
- b.) Visión: Serna (2003, p.7) señala que la visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización.

- c.) Principios: Constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional, para Serna (2003) “son el conjunto de de creencias y normas que regulan la vida de la organización”(p.8) Estos constituyen un soporte de la visión y de la misión.
- d.) Los objetivos estratégicos: Constituyen una anticipación del estado futuro que se desea, es concretar el desempeño futuro de la empresa, estos señalan el norte de la misma.
- e.) Metas: Según Zambrano (2006) la meta “es la cuantificación de los objetivos. Es a través de ella que se puede medir y alcanzar el objetivo propuesto” (p.102)
- f.) Valores: Zambrano (2006) los define “se entiende por valores a los dogmas esenciales y perdurables de una organización; son principios orientadores para la acción que trasciende en el tiempo” (p.102) estos permiten definir y consolidar lo que se conoce como cultura organizacional.
- g.) Estrategia: Gómez (2005), define la estrategia como “un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado.” (p.1)
- h.) Análisis de factores internos y externos: Una organización debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas claves en este análisis deben incluir ¿siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?, ¿siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?, ¿son las oportunidades externas todavía oportunidades?, ¿son las amenazas externas todavía amenazas?; el diagnostico que arroja dicho análisis permite el diseño de planes efectivos para la organización.

A continuación se presenta el esquema del proceso de planificación estratégica en la figura N°1

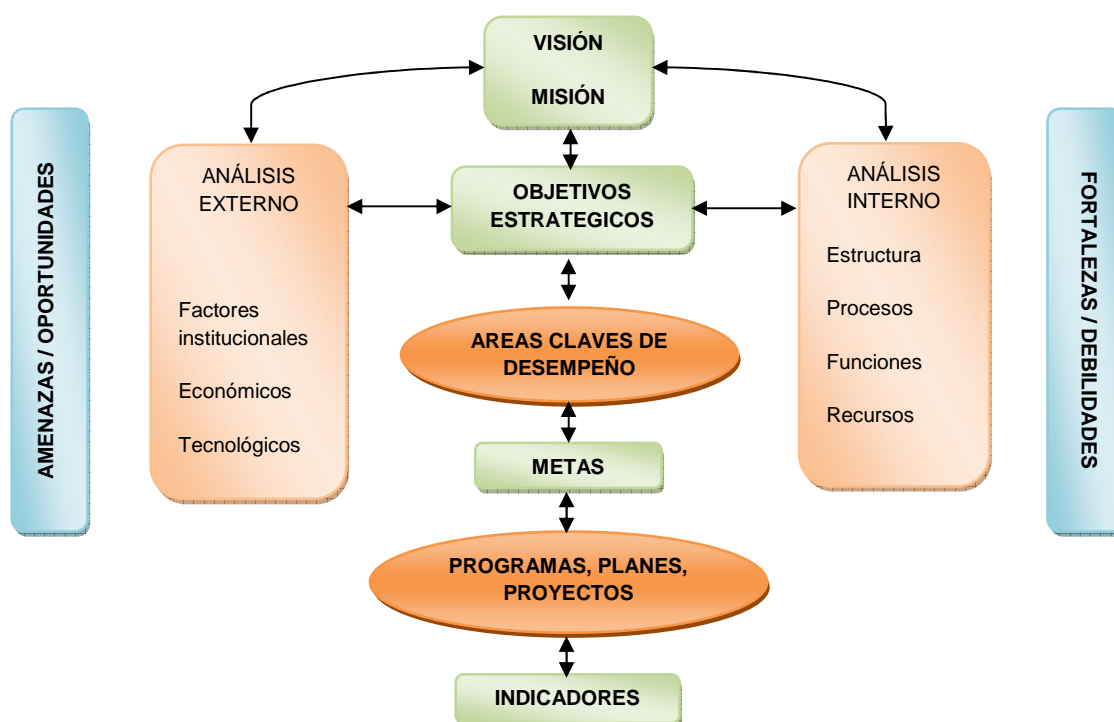


Figura 1. Esquema del Proceso de Planificación Estratégica.

Fuente: Sallenave (2001, p.139)

2.2.3.- Planificación Estratégica y la Estructura Organizativa como base del Control de Gestión

Muchos autores plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las restantes funciones; pero resulta innegable la relación estrecha que existe entre cada una de ellas, pues una organización que no adapte su estructura en función del diseño estratégico, no podrá dar respuesta a los planteamientos de su planeación.

De la misma forma, si el sistema de control no es un reflejo de la planificación, o no busca los resultados sobre la estructura, no brindará información pertinente sobre el desempeño de la organización.

El control nace de la necesidad que tiene la empresa de ser eficaz, esto es fundamental para la supervivencia, así como para la obtención de beneficios. El control es el medio de asegurar la eficacia de la acción, permitiendo la retroalimentación del sistema.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados. Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma integrada al correcto funcionamiento para alcanzar el objetivo determinado.

Es importante entonces que el sistema de control refleje la coherencia entre los objetivos, las actividades y los resultados con la estructura organizativa que ésta ostente.

Zambrano (2006) establece la relación entre Planificación y el Control de Gestión de la siguiente forma: “no puede existir control de gestión si previamente no se ha trabajado en los procesos de planificación y presupuesto. Plan y presupuesto son condiciones *sine qua non* para que exista el control de la gestión” (p.229). De lo anterior se infiere que la planificación es la base del control de gestión, si se considera que cada proceso genera información que sirve de insumo al otro.

De lo que se deduce que la justificación de un sistema de planificación y control de gestión en la organización, es precisamente guiar el desarrollo de las actividades y proporcionar una base más adecuada para la evaluación y control de los resultados. Por lo tanto no existe posibilidad de control

efectivo si previamente no se han definido los objetivos, metas y no se cuenta con los planes derivados de ellos. En este sentido, una de las bases de un control de gestión efectivo está en la elaboración de los planes que se ajusten a la realidad en la mayor medida posible, si los planes han sido mal o irrealmente formulados se producirán constantes desviaciones.

Ahora bien, Solan (2006) establece una estrecha vinculación del control de gestión con la estructura organizativa, al respecto señala lo siguiente:

La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de control. En particular, el grado de formalización y de centralización así como el tipo de estructura organizativa condicionan las características del sistema de control.(p.243)

Resulta de vital importancia que el sistema de control esté integrado con la estructura organizativa de forma que el sistema se defina en función de ella, los presupuestos, además de que la evaluación del desempeño de cada unidad se realice en función de sus responsabilidades.

El hecho de que los sistemas de control estén basados en la planificación, y esta se encuentre descrita (estructurada) por y para toda la organización, le ofrece a la dirección un punto de mira más preciso sobre qué, a quién y cuándo controlar.

De esta forma, el proceso de toma de decisiones estará respaldado en mayor o menor grado por el sistema de control en la medida en que los directivos se sientan identificados y protegidos por el mismo

2.2.4.- Control de Gestión

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluar la misma. Su definición ha evolucionado en la medida que cambia el modelo de funcionamiento organizacional ante las exigencias del entorno. En términos

generales, se puede decir que este debe coadyuvar al logro eficaz de los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, entre otros). Nogueira (2002), argumenta que el control de gestión se posiciona en un plano que se mueve en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica(p.21). Es decir, a través del control de gestión la empresa configura sus decisiones estratégicas, mediante el análisis del entorno y las posibilidades potenciales propias de la organización; evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos; y realiza los análisis económicos, sobre la base de un sistema informativo, eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento

En otras palabras, Mira (2006) define como control de gestión “el proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados” (p.15) Este instrumento aporta una ayuda a la decisión y dirección, es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

En este orden de ideas, se puede decir que es un medio elemental para desplegar las estrategias en toda la organización, la principal limitante radica en el diseño de mecanismos que permitan que el comportamiento individual coincida con el requerido por la organización: que se piense en lo global cuando se actúe en lo local.

De ahí que, el control de gestión incluye actividades de planificación, control y diagnóstico, con la finalidad de aportar eficiencia y eficacia a los procesos, la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización. Con ello se consigue evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y

análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización. Este medio promueve la movilización del talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización, es decir, gestiona el cambio

El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Según Anthony y Govindarajan (2003, p.67), el control de gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten la estrategia de la organización. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

El control de gestión conlleva un conjunto de actividades, entre las cuales se pueden mencionar: planificación, coordinación, comunicación, evaluación, decisión e influencia sobre las personas para el cambio de comportamiento.

Un sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas organizativas-sociales con el resultado económico y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

Según Gómez (2005, p.01), dentro de los objetivos del control de gestión podemos mencionar:

1. Interpretación global de todas las funciones gerenciales.
2. Integrar las variables estratégicas y operacionales.

3. Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
4. Construir los indicadores adecuados de gestión.
5. Mejora continuada de los resultados.
6. Corregir sobre la marcha desviaciones
7. Reaccionar ante los cambios.

Según Mira (2006, p.17) el control de gestión presenta una serie de condicionantes que se nombran a continuación:

- El entorno, que puede ser estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la organización.

- Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión.

- La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

- El tamaño de la organización está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

- Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

Todos los autores señalados, coinciden en destacar el papel del Control de Gestión como base fundamental para el proceso de toma de decisiones; y en que actualmente es más amplio su nivel de actuación, lo que está indisolublemente ligado a las características y exigencias del entorno en que se desarrolla la organización, así como a su estructura, siendo más o menos

descentralizado en dependencia del tamaño, tipo y características de cada organización concreta.

En lo referente a los fines del control de gestión, se tiene como principal el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo, existen otros fines más específicos como los siguientes: transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones, coordinar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos, evaluar la consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, motivar a los responsables de ejercer la gestión.

Lo anterior expuesto se ilustra en la Figura 2. Ciclo del Control de Gestión.

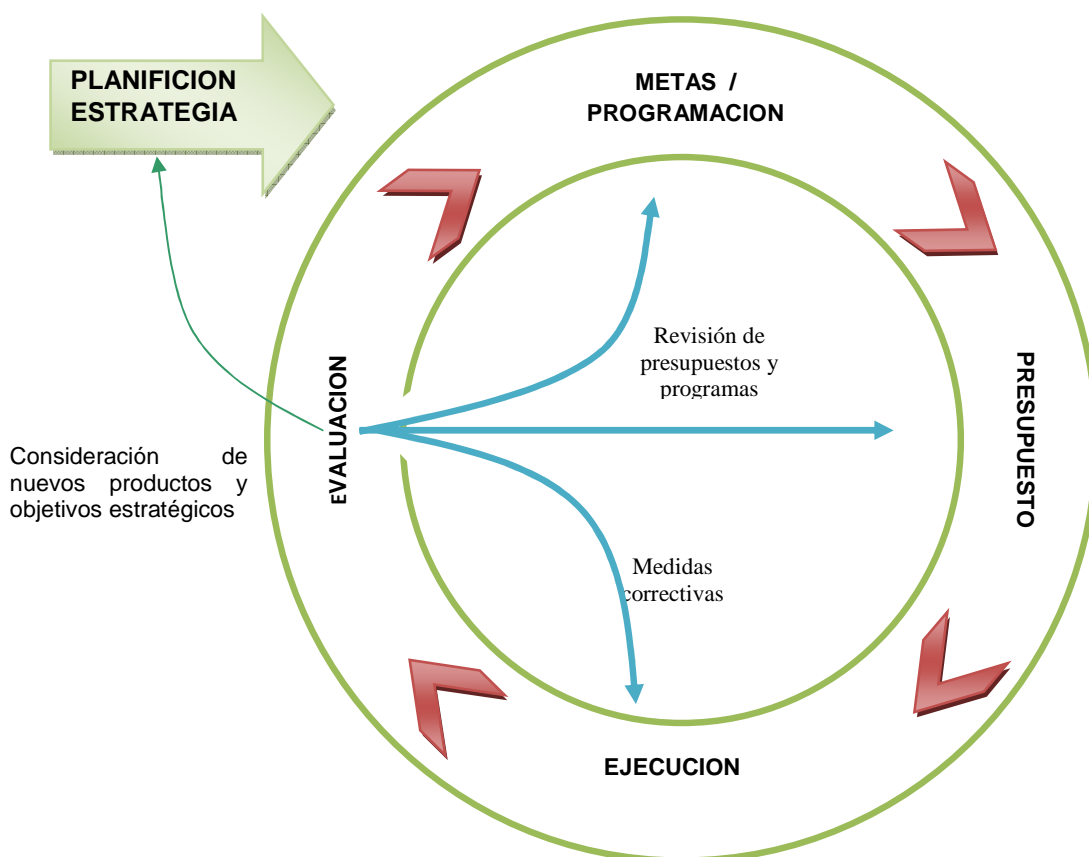


Figura 2. Adaptación Ciclo del Control de Gestión.

Fuente: Anthony, R. y Govindarajan, V. (2003, p.69)

2.2.5.- Componentes del Sistema de Control de Gestión

Según Nogueira (2002, p.42), el esquema de los componentes claves del sistema de control de gestión son los siguientes:

- **Leyes y normas:** Estas normas son las que rigen este sistema y es la Contraloría General de la República el organismo rector superior de control que se encargará de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.
- **Información:** Se parte del análisis de todas las actividades de una organización para recabar la información relevante que se requiere y determinar los objetivos que se desea alcanzar en la planificación estratégica, lo que sirve de base para el cálculo de indicadores de gestión.
- **Procesos:** Para diseñar el sistema de control y evaluar adecuadamente la gestión de la organización es necesario definir y analizar los procesos existentes para determinar las falencias y proponer las recomendaciones; dentro de los procesos se debe identificar las variables que interactúan en el diseño y evaluación de los indicadores propuestos para medir la eficiencia y eficacia de las operaciones y del uso de los recursos asignados a esta organización.
- **Análisis e Informes:** Luego de obtenidos los resultados de la evaluación, se analiza la información para medir el cumplimiento del proceso. Los resultados sirven para elaborar informes de auditoría de gestión en cuanto al logro de los objetivos.
- **Corrección de desviaciones:** La corrección de desviaciones ayuda a la retroalimentación del sistema de control diseñado.

2.2.6.- Indicadores de gestión

Las instituciones públicas deben adecuarse a los cambios y la evolución de su entorno desarrollando reformas estructurales, como es la revisión de su dimensión, la introducción a técnicas para la gestión eficaz y eficiente de los recursos disponibles y la generación de información útil para el proceso de toma de decisiones. Una de las herramientas que se presentan en los nuevos enfoques de gerencia son los indicadores de gestión, y su importancia radica en la búsqueda del uso racional de los recursos, inspirándose en los principios de eficiencia, eficacia y economía.

Para Acevedo (2008), un concepto general de indicador es el siguiente: “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). Este concepto es aplicable a cualquier situación en la cual se utilicen patrones o estándares para generar información con respecto a un hecho específico; sin embargo, para referirse al desempeño organizacional se aplica el concepto de indicador de gestión.

Según Zambrano, (2006) “el indicador de gestión se define como una medición que permite comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado” (p.233)

Acevedo (2008) señala que “Un 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 o estratégico.”(p.73) Esta referencia numérica representa el comportamiento de una variable, y permite conocer la magnitud de un desvío en las actividades planificadas, y actuar ya sea de manera preventiva o correctiva.

Las bibliografía consultadas proponen diversos conceptos, pero todas hacen mención sobre una expresión numérica o valor, que permite conocer las condiciones particulares de una gestión; una vez analizado dicho valor se

deben adoptar un margen de conocimientos preventivos con implicaciones de acción tendentes a corregir las desviaciones, desventajas u otro tipo de prácticas que no permitan el buen desarrollo de la organización.

Por lo antes señalado, se debe expresar que los indicadores de gestión no son un fin, sino un medio para alcanzar los fines, es decir, que ellos por si solos no ayudan en nada, pues deben ser confrontados con sus parámetros o situación ideal para que generen información útil. Bajo esta perspectiva la gerencia podrá tener un instrumento al servicio de la toma decisiones para encausar la gestión.

Ahora bien, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) sostiene que los indicadores deben ser lo suficientemente precisos y exhaustivos a fin de que permitan efectuar un seguimiento de los aspectos más importantes de la organización, por lo que debe considerarse que cuando se dificulta el diseño de algún indicador para una actividad determinada, quizás es porque no resulta importante medirla, en virtud de la poca información que ofrece para evaluar.

En este sentido Zambrano (2006) señala que “no basta con la construcción de un indicador para que este pueda utilizarse, se requiere de data, de un sistema de información que alimente esas variables para poder lograr el seguimiento, evaluación y control de la situación” (p.233). De lo anterior se puede inferir que para la formulación de indicadores, los responsables deben contar con la información suficiente y pertinente sobre el proceso que se pretende evaluar, pues esta técnica consiste en focalizar lo que se desea medir y controlar de la gestión. Cabe resaltar que el análisis de los resultados debe hacerse en equipo, encabezado por el máximo responsable de la unidad a evaluar y el equipo técnico más especializado con el que se cuente, con la finalidad de que la interpretación sea la adecuada.

Los indicadores de gestión funcionan como un termómetro que tiene la capacidad de medir el estado en el que se encuentra el sistema de control de gestión, de lo que se puede deducir que todo aquello que puede originar decisiones operativas y estratégicas debería ser medido mediante indicadores. Al respecto, Brusca citado por Gómez (2005, p.01) indica una serie de características con las cuales deben contar los indicadores a fin de que arrojen información relevante:

1. Deben estar relacionados con los fines operativos asignados a la organización.
2. Deben ser específicos, cuantificables y estandarizados de forma que la información pueda ser válida para hacer comparaciones dentro de la misma organización, y entre distintas organizaciones.
3. Deben ser tan simples como sea posible, consistente con su objetivo.
4. Deben ser aceptables y creíbles en el sentido de estar libres de sesgos sistemáticos.
5. Deben ser útiles y capaces de actuar como señalizadores de las áreas donde las cuestiones relativas a las actuaciones pueden y deben ser formuladas.

Las características antes descritas sugieren que los indicadores de gestión deben formularse en base a datos confiables, pues su objetivo primordial es generar información que sirva para controlar la gestión de la organización, por lo cual deben ser pertinentes y emitir información uniforme para poder establecer comparaciones, además deben ser breves y claros.

Otro aspecto importante de los indicadores de gestión es su estructura, algunos autores sostienen que un indicador está conformado por ciertos elementos que le aportan forma, Zambrano (2006) menciona cuatro elementos:

- Denominación o nombre del indicador con el cual se identifica.
- Forma de cálculo, cuantitativa o cualitativa.

- Expresión de valor, si es términos absolutos o relativos (porcentuales).
- Significado o valor agregado del indicador, es decir, indicar lo que realmente expresa el dato del indicador. (p.234)

Los elementos antes señalados describen en forma general la estructura básica de un indicador de gestión, no obstante, esta puede variar o complementarse de acuerdo al tipo de indicador que se formulé.

2.2.6.1.- Clasificación de los Indicadores de Gestión

Existen diversas clasificaciones o tipologías de indicadores, por lo cual se hace necesario señalar algunas de ellas para fundamentar el presente estudio.

La Universidad Nacional Abierta UNA (2003) establece una clasificación básica de indicadores:

- 1.- Elementales o Primarios. Están compuestos de datos o fenómenos que carecen de significado económico, aislados.
- 2.- Avanzados o Secundarios. Están formados o por la comparación de dos cocientes de dos indicadores elementales o por la comparación de fenómenos de diferentes áreas que otorgan un mayor peso económico a sus evaluaciones.
- 3.- Integrados o Terciarios. Formados por la comparación de dos indicadores elementales o avanzados y por informaciones que permitan evaluar un área amplia, tal como serian de utilidad a un gerente o director. (P.197)

Esta clasificación considera principalmente el grado de complejidad de los indicadores, de lo cual resulta una categorización interesante, sin embargo, otros autores han establecido tipologías mas específicas.

Sobre este particular, Zambrano (2006) hace referencia a tres grandes tipos de indicadores:

- *Por su naturaleza.* Están relacionados con los cinco tipos de indicadores establecidos por la Contraloría General de Republica: eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía.

- *Por su vigencia.* Pueden ser indicadores permanentes (vigentes por varios años; responden a objetivos/metast recurrentes) y temporales (responden a razones de carácter coyuntural o temporal: epidemias, operaciones de seguridad)
- *Por el nivel organizacional.* Se tienen en este caso indicadores de carácter estratégico, táctico u operacional: indicadores de ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas en otros. (p.236).

En relación a los indicadores clasificados por su naturaleza, los indicadores de eficacia permiten medir el nivel de logro o alcance de los objetivos, metas, productos y resultado, durante un periodo específico. Los indicadores de eficiencia miden si se alcanzan los objetivos, metas, se obtienen los productos al más bajo costo posible. Los indicadores de efectividad, miden por su parte el beneficio o impacto social generado con la gestión, esto puede realizarse mediante la aplicación de encuestas u observaciones, en este caso, cuando se trata de organizaciones públicas se miden los beneficios de carácter económico, verificando que los gastos generados estén equilibrados con los ingresos. Los indicadores de calidad permiten medir el nivel de satisfacción de los usuarios con relación al producto generado. Los indicadores de economía están relacionados con los costos de oportunidad, es decir, que se obtenga el mayor impacto o beneficio social con el menor uso de recursos.

El tipo de indicadores por vigencia, están relacionados con el lapso de tiempo durante el cual se implemente, esto va depender directamente de la organización y su entorno.

Los indicadores de nivel organizacional, se encuentran vinculados directamente con la estructura de la organización y los diversos procesos u operaciones que se cumplan en cada una de sus partes.

Ahora bien, una clasificación que resulta importante mencionar a los efectos del presente estudio es la presentada por la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (FUDECO), que

tomando como base el enfoque del autor Acevedo, y adaptado a los lineamientos de la Contraloría General de la República de Venezuela, señala la siguiente taxonomía:

Indicadores de la Caja Negra: Entrada, Proceso y Salida; que responden a los principios de calidad y productividad:

1. Indicador de Eficacia: mide la relación entre los servicios o productos generados y los objetos y metas programadas.
2. Indicador de Eficiencia: mide la relación entre los recursos invertidos y los bienes y servicios producidos.
3. Indicador de Calidad: Mide la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario.
4. Indicador de Efecto/Impacto: Miden la incidencia final a mediano o largo plazo, en el entorno social, económico o ambiental de los productos o servicios prestados sobre la población objeto de la gestión.

Esta clasificación establece una estrecha relación entre los indicadores que integran el sistema de control de gestión de la organización y la productividad de la unidad evaluada, partiendo de la idea planteada por Acevedo con su enfoque sistémico.

A continuación se presenta el esquema de la naturaleza de los indicadores de gestión bajo el enfoque sistémico de acuerdo a los criterios de la Contraloría General de la República:

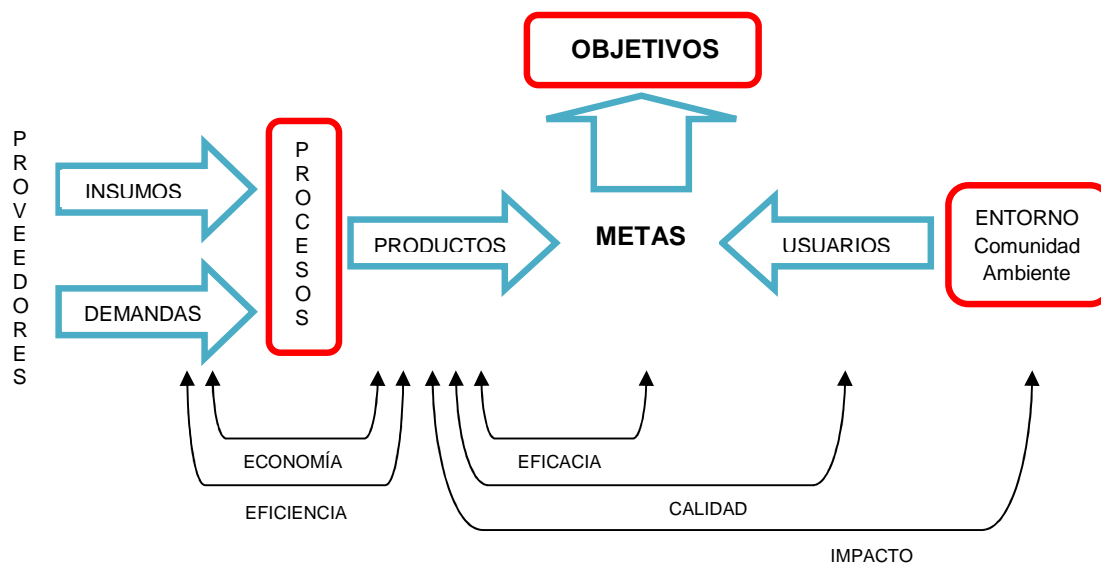


Figura 3. Naturaleza de los Indicadores de Gestión.

Fuente: Contraloría General de la República

Cabe resaltar que dicha taxonomía fue diseñada para implementarse en organizaciones de carácter público, utilizando perspectivas que resultan más importantes es este entorno, considerando el tipo de productos o servicios que generan, en las cuales los términos financieros pasan a un segundo plano puesto que los procesos no buscan fines lucrativos sino de bienestar y satisfacción colectiva. Considerando lo anterior, este será el enfoque utilizado para la presente investigación.

2.2.7.- Metodología para la Formulación de Indicadores de Gestión

Existen múltiples modelos para efectuar el seguimiento control y evaluación de la gestión, todos ellos coinciden en la rigurosidad metodológica que debe emplearse para su construcción. Para el desarrollo del presente estudio resulta favorable describir la metodología desarrollada por Acevedo (2006), puesto que esta ha sido aceptada por la Contraloría General de Republica Bolivariana de Venezuela.

Dicha metodología consiste en un conjunto de instrumentos, procesos sistemas, técnicas y enfoques, dirigidos a la creación de sistemas de indicadores de gestión y de resultados. Dicho modelo parte de la premisa de que la organización debe ser observada bajo un enfoque sistémico, caracterizado por una perspectiva holística e integradora, donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ella emergen, es decir ver la organización como un todo.

Este modelo asume que el control de gestión debe estar estructurado por dos subsistemas, el primero de ellos denominado subsistemas de gestión, que contempla cuatro elementos de: ENTRADA, INSUMOS, PROCESOS Y PRODUCTOS. El otro subsistema de indicadores se denomina de resultados y contempla los elementos consecuencia, es decir, los EFECTOS E IMPACTOS alcanzados, medidos en términos de satisfacción individual y colectiva, respectivamente. Ambos subsistemas de indicadores se contextualizan en tres categorías, la física, la económica y la cronológica. Lo anterior se ilustra en la Figura N°4.

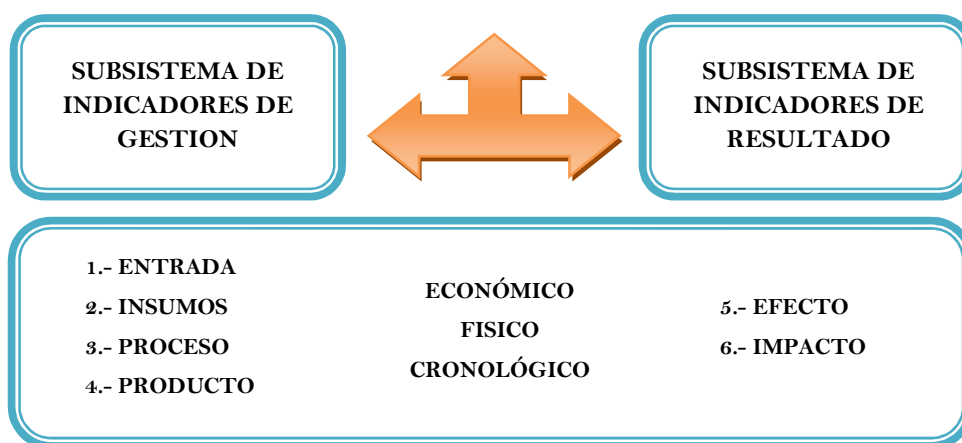


Figura 4. Sistema de Control de Gestión.

Fuente: Guevara (2000)

Para la generación de los indicadores de gestión Acevedo propone seis fases metodológicas que se describen a continuación:

Fase 1: Valoración del Status de Planificación de la Unidad de Análisis

En relación a esta primera fase metodológica, Acevedo (2006) señala que:

Se entiende por status de planificación a la cantidad y calidad de práctica, instrumentos, procesos, sistemas, técnicas, enfoques y componentes aplicados en los procesos de la organización que permiten establecer objetivos, estrategias y metas de acuerdo a la naturaleza del ámbito en el que la organización se desempeñará. A planificación es 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. (p.37)

Esta fase parte del hecho de que todo sistema de medición de gestión y resultados, gira en torno al diseño y ejecución de la estrategia de la organización, por tanto se deberá conocer el status estratégico de la misma a través de la identificación de criterios, que no solo permitan realizar un diagnóstico de la situación actual, sino también establecer referencias que servirán a la hora de asumir el resto de las fases metodológicas.

Por lo tanto, es necesario conocer si en la organización existe una correcta vinculación entre la planificación y la medición, puesto que ello permitirá que la medición del desempeño ayude a traducir la misión, la visión y las estrategias en objetivos tangibles.

Fase 2: Generación de Indicadores de Primer Nivel de Gestión y Resultados.

Esta fase consiste en transformar ideas, factores, conceptos y definiciones de tipo operativo o estratégico en estructura de indicadores para uso de la organización, para ello es imprescindible tener claro el concepto de indicador, indicador de gestión e indicador de resultados.

De acuerdo a lo señalado por Acevedo (2006) es una señal cualitativa o cuantitativa, que por medio de una unidad de medida permite medir, evaluar o establecer comparaciones. Ahora bien, para aplicar el concepto de indicador al desempeño organizacional, estos se clasifican en indicador de gestión y de resultado, lo que el autor conceptualiza como sigue:

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

Otro aspecto importante es conocer las categorías de variables con las que se pueden formular indicadores; para este modelo en particular se utilizan las variables económicas, cronológicas y físicas, a fin de medir el desempeño de la organización.

En este contexto, Guevara (2000) realiza unas aseveraciones sobre las categorías antes señaladas:

- La variable económica es una característica expresada en unidades monetarias correspondientes a gastos, costos, inversiones, utilidades, ganancias, etc.
- La variable cronológica es la característica que describe la magnitud temporal utilizada en un proceso, actividad o tarea.
- La variable física está representada por la descripción de los elementos tangibles, susceptibles de ser cuantificados en unidades de acuerdo con su categoría; constituye el complemento de las dos categorías anteriores ya que puede relacionarse con ambas.

Una vez precisado estos aspecto se procede a la formulación lógica de la estructura básica del indicador de primer nivel, la cual contempla cuatro

elementos: indicador de numeral o cantidad, preposición, sustantivo en plural que indica la categoría de la variable y un verbo regular.

Es necesario hacer acotar que existen dos grandes grupos de indicadores de primer nivel, cuando se trate del cumplimiento regular o establecido de forma oficial, se realiza la medición mediante un *indicador regular*, mientras que cuando se trate de un incumplimiento, de mala calidad o eventos que no deben suceder se le llama *indicador disfuncional*.

Fase 3: Elaboración del Diccionario de Indicadores de Primer Nivel de Gestión y Resultados:

Esta fase consiste en establecer la conceptualización y delimitación de cada indicador, por tanto representa una reafirmación de cada uno de los elementos que lo conforman, la conceptualización es expresada en términos estrictamente diferenciados de otros indicadores y la delimitación es el establecimiento de fronteras en las que se localiza su conceptualización y medición. Cada indicador representado en el diccionario debe contemplar un conjunto de características fijas y uniformes que permitan una lectura y entendimiento en forma práctica, rápida y segura.

Fase 4: Generación de Indicadores de Segundo Nivel de Gestión y Resultados.

Acevedo (2006) afirma que: “el punto de partida para la generación de indicadores de segundo nivel, parte de la combinación de categorías de variables discutidas en la fase 2” (p.155) estas variables poseen diferentes objetivos de medición y deben ser leídas en forma distinta, esto va a depender del tipo de verificación que se realice.

El indicador de segundo nivel se refiere a una relación de numerador a denominador estructurada con cierto grado de complejidad, con la finalidad de verificar el nivel de cumplimiento de una gestión o de un resultado.

Para formular un indicador de este tipo, el orden que debe contener el numerado y el denominador depende de lo siguiente:

- 1.- Del elemento del modelo para el cual se desee formular el indicador (entrada, insumos, procesos, productos, efectos e impactos) ya que para algunos elementos existen patrones de referencia y para otros no.
- 2.- Del tipo de verificación que se desee hacer de acuerdo con las categorías de variables existentes: económicas, cronológicas y físicas.
- 3.- De lo que se desea verificar con una de esas categorías.
- 4.- Del criterio aritmético que rige lo que se desea verificar.

Fase 5: Jerarquización de Indicadores de Segundo Nivel de Gestión y Resultados:

Esta fase está orientada a conocer los niveles de relevancia de los indicadores de segundo nivel de gestión y resultados por cada elemento del modelo lógico. En este sentido Acevedo (2006) indica lo siguiente:

Una vez generados y racionalizados los indicadores de segundo nivel, debe llevarse a cabo un procedimiento que permita establecer el nivel de importancia que se le debe asignar a cada grupo de ellos por cada elemento del modelo lógico, para preservar la administración del sistema de indicadores en estrecha vinculación con la relevancia de las decisiones a tomar. Esto se convierte en criterio para la elaboración de los perfiles de los indicadores de segundo nivel (Fase 6), y del proceso de análisis e interpretación. (p.214)

Este modelo propone dos procedimientos para jerarquizar variables, el primero consiste en la estimación de valores de ponderación de criterios y procedimientos, el segundo en la ponderación de los criterios

por elementos del modelo lógico o por grupos de metas. No obstante, en la presente investigación no se efectuará esta técnica para la jerarquización, sino que la priorización de variables se hará tomando como referencia las variables que ha criterio de las investigadora resultan de mayor relevancia en el proceso actuaciones fiscales

Fase 6: Diseño de Perfiles de Indicadores de Segundo Nivel

Esta fase se establece con la finalidad de presentar en resumen las particularidades de los indicadores acumuladas en las cinco fases anteriores, que a su vez permitan el entendimiento, efectiva utilización y contribuyan a la elaboración del sistema de información como soporte.

Acevedo (2006) señala que “en términos conceptuales puede expresarse la denominación del perfil de un indicador como un conjunto de elementos característicos que facilitan su descripción, clasificación, administración y utilización, en el marco de la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.” (p.222)

De lo anterior se puede inferir que al elaborar el perfil de los indicadores tendremos toda la información necesaria para su implementación y su adecuado manejo técnico.

2.2.8.- Procesos Medulares del Control de Gestión

El primer paso para instaurar un sistema de control de gestión, consiste en identificar los procesos medulares de la gestión, ya que a través de ellos la institución cumple sus objetivos, satisface las demandas de sus clientes y realiza su misión; su razón de ser. Sanín (1999), argumentó que los procesos medulares “son el eje de la realización institucional” (p.46) .Comprende el conjunto de actividades que recibe insumos y entrega productos de valor

para el cliente, lo cual servirá para estructurar la información de gestión y el análisis de la organización durante un período.

En el año 2009, la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (Fudeco), establece el concepto de proceso medular como el conjunto de actividades afines sustancial e imprescindible que condiciona y determina directamente el logro de metas y objetivos. También hace referencia a que la identificación del proceso medular de una organización radica en diferenciar los procesos de los procedimientos.

Ahora bien, en el año 2009 el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, en su artículo 2, numeral 8, establece lo siguiente:

A los efectos del presente reglamento se define como:

8. Proceso medular: conjunto de procedimientos ordenados en forma lógica que conducen a la producción de bienes o la prestación de servicios considerados de importancia estratégica para el órgano o ente que los ejecuta.

En este sentido, el darle carácter normativo a este concepto promueve en los órganos de la administración pública la identificación de sus procesos medulares como actividad fundamental para el establecimiento y logro de sus objetivos y metas institucionales.

Según Lorino (1998): la identificación de los procesos medulares se realiza a través de las siguientes etapas: “el diagnóstico, identificación de los procesos, actividades críticas y significativas” (p. 211)

El diagnóstico permite hacer un análisis crítico y sistemático de las actividades y responsabilidades de la administración general de las unidades que conforman la organización, para responder a un esquema de conjunto, preciso, con una finalidad claramente orientada a la acción, con el propósito de mejorar continuamente el funcionamiento de la misma. En la etapa de identificación de los procesos, es necesario determinar cuales son los procesos principales y secundarios, en función del grado de contribución a

los resultados esperados para asegurar resultados óptimos en la gestión. Y en lo relacionado con las actividades críticas y significativas, se deben identificar todas las actividades desencadenadas por un proceso, para determinar cuáles son los factores claves del éxito, es decir, las que tienen mayor influencia y cuáles son los que están en camino crítico para mejorar.

Considerando los aportes de cada autor consultado y de acuerdo a los lineamientos emanados por la Contraloría General de la República en los diversos simposios celebrados, dirigidos a contralorías de Estados y Municipios, se identifican como las funciones medulares de los órganos de control fiscal las siguientes:

- Actuaciones Fiscales: Ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes de los órganos y entidades centralizados y descentralizados de la administración pública municipal, de conformidad con la Ley.
- Potestad Investigativa: Procedimiento investigativo que se realiza para valorar jurídicamente los informes definitivos productos de las actuaciones, y de este modo determinar si existen los indicios necesarios para iniciar un proceso de determinación de responsabilidades.
- Determinación de Responsabilidades: 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 Artículo 91, numeral 10 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Atención al ciudadano: 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 municipio, a través de denuncias y sugerencias debidamente sustentadas.

A efectos del presente estudio y en concordancia con las leyes sobre la materia y los lineamientos emanados por el órgano rector, cabe destacar que son competencia de Dirección de Control de la Contraloría Municipal de Guanare estado Portuguesa los siguientes procesos medulares: Actuaciones Fiscales, representadas en las auditorias de estado, y la Potestad Investigativa.

Asimismo, se debe señalar que los resultados que arrojan las actuaciones fiscales “auditorias” constituyen el único insumo del proceso de potestad investigativa, es decir, que solamente luego de realizar una auditoría de estado se puede proceder al desarrollo de una potestad investigativa; razón por la cual se considera prioritario el desarrollo de un sistema de indicadores de gestión para las actuaciones fiscales, a los fines de asegurar la eficacia y eficiencia de este proceso, lo que va incidir directa y significativamente sobre el resultado de la gestión de la Dirección de Control, y a su vez, sobre el logro de los objetivos y metas institucionales

2.2.8.1 Actuaciones Fiscales

Las actuaciones fiscales, específicamente la auditoria, para los órganos de control fiscal externos constituye un proceso fundamental, pues esta actividad de carácter posterior coadyuva al cumplimiento de la misión institucional y sirve de insumo a otros dos procesos medulares, como lo son la potestad investigativa y la determinación de responsabilidades.

De acuerdo con lo señalado por las Normas Internacionales de Auditoria de Estado, la Auditoria de Estado consiste en una revisión analítica hecha por un contador público, del control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil u otra unidad económica, que precede a la expresión de

su opinión acerca de la corrección de los estados financieros; no obstante, esta conceptualización se encuentra orientada mayormente hacia la administración privada.

Ahora bien, la Contraloría General de la República de Venezuela, en su cuaderno de Auditoría N°3, da el siguiente concepto de Auditoría de Estado:

Instrumento mediante el cual se realiza el examen objetivo, sistemático, estructurado profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado en un sector, una organización, un programa, proyecto o actividad, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas, determinar su conformidad con los objetivos establecidos en planes y disposiciones normativas, y formular las opiniones, comentarios, observaciones y recomendaciones que se consideren pertinentes. (p.34)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, es la revisión sistemática de los diversos procesos relacionado con los ingresos, gastos y bienes de los órganos y entidades centralizados y descentralizados de la administración pública, esto con el fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y evaluar la gestión.

Al respecto cabe señalar lo establecido por las Normas Generales de Auditoría de Estado, en su artículo 2, las cuales hablan del proceso de auditoría en los siguientes términos:

Se entiende por auditoría de Estado el examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y técnicas con las finalidades siguientes:

1. Establecer si se han cumplido las disposiciones legales y reglamentarias en el manejo del patrimonio público.
2. Determinar la razonabilidad y exactitud de la información financiera, la aplicación consistente de las Normas Generales de Contabilidad del Sector Público dictadas por la Contraloría General de la República y de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

3. Determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos previstos con relación a las metas programadas.
4. Conocer el grado de eficiencia, efectividad y economía de la gestión pública.
5. Promover el fortalecimiento del sistema de control interno del organismo o dependencia auditada.

Por otra parte, este proceso comprende cuatro fases: la planificación, la ejecución, la presentación de resultados y el seguimiento, las cuales se reseñan a continuación.

Fase I: Planificación.

El capítulo II de las Normas Generales de Auditoría de Estado, regulan lo relativo a la etapa de planificación. En este sentido el artículo 13 señala lo siguiente:

La función de auditoría estará sujeta a una planificación en la cual se aplicarán criterios de economía, objetividad, oportunidad y relevancia material, atendiendo a los planteamientos y solicitudes de la Contraloría General de la República y demás organismos y entidades competentes...Omis

Asimismo, el artículo 14 ejusdem, reza:

Previo a la ejecución de la auditoría deberá efectuarse una adecuada programación que incluya las actividades idóneas dirigidas a conocer la misión del organismo, entidad o dependencia y la normativa legal, reglamentaria o estatutaria que la regula. La programación procurará además, que el auditor obtenga un conocimiento integral de los requerimientos en cuanto a enfoque, objetivos, alcance, técnicas, métodos, procedimientos y oportunidad de los trabajos a desarrollar, para alcanzar los propósitos fijados.

De lo anterior se puede inferir que en forma preliminar a la ejecución de la auditoría, los auditores deben realizar una investigación para definir las áreas críticas, riesgos, objetivos, alcance y procedimientos a fin de precisarlos en sus programas de trabajo.

Básicamente esta fase permitirá:

- 1- Conocer la naturaleza y características de las áreas, operaciones, programas o recursos sujetos a revisión, considerados prioritarios o con mayores riesgos.
- 2- Obtener una visión preliminar del sistema de control interno.
- 3- Determinar áreas críticas.
- 4- Estimar los posibles riesgos de auditoría.
- 5- Definir los objetivos y el alcance.
- 6- Precisar las distintas técnicas y procedimientos para cumplir con los objetivos.

Fase II: Ejecución.

Haciendo una síntesis de los aspectos más resaltantes de lo establecido por las Normas Generales de Auditoría de Estado, en el capítulo III relativo a la fase de ejecución, esta consiste en desarrollar las estrategias planificadas en la fase anterior a través de la realización las siguientes actividades.

1. Acreditación formal del equipo que estará a cargo de realizar la actuación fiscal.
2. Evaluación del cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas aplicables a las operaciones que realice la entidad objeto de estudio, para lo cual se procederá como sigue:
 - Aplicación de técnicas de recolección de información.
 - Evaluación del control interno.
 - Selección de la muestra a ser evaluada y validación de los resultados obtenidos en la evaluación de control interno.
 - Elaboración de cédulas de trabajo.
 - Definición de los hallazgos de auditoría.

- Organización preliminar de los papeles de trabajo.
- Cierre de la auditoría.

Fase III: Presentación de Resultados.

Haciendo un resumen de lo establecido en capítulo IV de las Normas Generales de Auditoría de Estado, relativo al informe de auditoría, esta es la fase en la que se expresa en forma escrita, el papel y los resultados derivados del examen realizado.

El producto de esta fase será el informe de auditoría, el cual deberá contener las observaciones o hallazgos detectados e identificar las causas y efectos de los mismos, así como las conclusiones y recomendaciones correspondientes. Dicho documento constituirá el insumo principal de los procesos medulares potestad investigativa y determinación de responsabilidades.

Fase IV: Seguimiento

Posterior a la realización de una auditoría y de acuerdo a los criterios del órgano de control que efectuó la actuación, el seguimiento se constituye en una auditoría que deberá incluirse dentro de los planes operativos sucesivos, una vez transcurrido el lapso estimado para que los entes o dependencias auditadas hayan implementado las acciones correctivas para subsanar las debilidades detectadas anteriormente. Básicamente esto consiste en verificar si se acataron las recomendaciones efectuadas por el órgano contralor.

2.2.9.- El Sistema de Gestión por Resultados en Venezuela

La gestión por resultados constituye una herramienta de planificación y evaluación con que cuenta la administración pública, asimismo, implica un cambio sustancial en las modalidades de gestión que tradicionalmente han sido instrumentadas en el país por el sector público, al considerar el

desempeño organizacional en función de los resultados en lugar de hacerlo en referencia al cumplimiento de normas y procedimientos.

Desde una concepción de la planificación como proceso permanente, la gestión por resultados incorpora mecanismos de ajuste, que permiten conocer los obstáculos y las desviaciones que se presentan en el proceso y optar por la aplicación de las medidas de contingencia apropiadas a cada circunstancia. De este modo se pueden redefinir prioridades, asignar y readecuar recursos y responsabilidades, de acuerdo a las circunstancias del entorno socio-político, técnico y económico en que se desarrollan, y en correspondencia con los objetivos que pretende alcanzar la organización.

2.2.10.- Contraloría

La contraloría General de la República la define como: "El órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y orienta su actuación a las funciones de inspección de los organismos y entidades sujetas a su control."

Estos organismo son de carácter nacional, estatal y municipal; y forman parte del poder ciudadano. Las actuaciones de los mismos están orientadas a realizar auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales, las cuales deben estar enmarcadas dentro de la súper legalidad (Normas Constitucionales) y dentro de la legalidad (Leyes, Reglamentos, Decretos)

En ese orden de ideas, la Contraloría del Municipio Guanare del estado Portuguesa tiene como finalidad dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 104 de la Ley Orgánica del Poder Publico Municipal, donde se determina el ámbito de competencia de su actividad de control, vigilancia y

fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos municipales en concordancia con lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

Este Ente de control que forma parte del poder público municipal, cuenta con una estructura organizativa simple adaptada al esquema dictado por el órgano rector del sistema, conformada por las siguientes dependencias: Despacho del Contralor, Oficina de Atención Ciudadana, Dirección de Control, Dirección de Determinación de Responsabilidades, Dirección de Servicios Jurídicos, Dirección de Administración y Dirección de Personal.

La Dirección de Control, sobre la cual se desarrolla la presente investigación, es la unidad encargada de efectuar las actuaciones fiscales (auditorias) dirigidas a comprobar la exactitud, veracidad y legalidad las operaciones realizadas por los órganos y entes centralizados y descentralizados del poder público municipal.

2.3.- Bases Legales

En Venezuela el ordenamiento jurídico sirve de base a la administración pública para direccionar sus operaciones y procedimientos, a través del establecimiento de políticas, medios y fines que les permitan cumplir con el objetivo para el cual fue creada, dicho marco legal regula todos los niveles de competencia consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) de 1999, que en su artículo 137 señala: “La constitución y la Ley definirán las atribuciones de los órganos que ejercen el Poder Público, a las cuales deben sujetarse las actividades que realicen”

Del mismo modo, la CRBV en el artículo 141 prevé:

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.

El artículo anterior señala la obligatoriedad de una administración eficiente y eficaz en la ejecución de las competencias atribuidas a los distintos niveles gerenciales, lo que promueve la implementación de medición y evaluación en los resultados de la gestión pública.

Por lo antes señalado se puede afirmar que los organismo que conforman el poder público, y en el caso objeto de estudio, los organismos que integran el Sistema Nacional de Control Fiscal (Contraloría del Municipio Guanare), deben contar con una herramienta que les permita el control de su gestión, como es el caso de un sistema de indicadores de gestión, a fin de respaldar sus operaciones bajo medidas y técnicas legales, que les garantice el cumplimiento de su misión, objetivos y metas bajo los principios de honestidad, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad. De igual forma, a través de la implementación de los indicadores de gestión se desarrolla el principio de eficiencia y eficacia que debe estar presente en las actividades de los poderes públicos.

En este sentido, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial 6.013 Extraordinaria de fecha 23/12/2010, en su artículo 36 establece: “Corresponde a las máximas responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente”.

En el artículo antes reseñado se tipifica claramente que los gerentes son los responsables de establecer un ambiente de control eficaz en sus organizaciones, esto es parte de su responsabilidad sobre el uso de los recursos públicos.

Asimismo, la Ley in comento contempla que es potestad de la Contraloría General de la República dictar los lineamientos y directrices en materia de control de gestión por ser el órgano rector del sistema de control externo e interno; a tal efecto el artículo 37 reza:

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

Esta Ley también dedica el Capítulo V, a tratar lo referente al control de gestión, en donde haciendo un resumen de los aspectos más relevantes, se señalan como atribuciones de la Contraloría General de República las siguientes:

- 1.- Evaluar los planes y programas de los organismos sujetos a su control, a través de la realización de auditorías, estudios, análisis e investigaciones.
- 2.- Evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales que guardan relación con los ingresos, gastos y bienes públicos.
- 3.- Determinar el costo de los servicios públicos y la eficacia con que operan las entidades.

De lo anterior se deduce, que los funcionarios públicos tienen la inmensa responsabilidad de cumplir a cabalidad con los planes y programas, a la vez que demuestran su nivel de cumplimiento y la transparencia en la gestión desarrollada.

Dentro de este contexto, el Reglamento de Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en

Gaceta Oficial N° 39.240 de fecha 12/08/2009, señala en su artículo 36 lo siguiente:

El control de gestión está dirigido a verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas y acciones ejecutadas y corresponde ejercerlo a los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico, en el ejercicio del control interno de manera que permita 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 regulen su desempeño.

Ahora bien, por su parte La Ley Orgánica de Administración Pública (LOAP), publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.890 Extraordinaria de fecha 31/07/2008, en su Art. 18 regula a través del Principio de funcionamiento y control de la gestión y de los resultados, el funcionamiento de las organizaciones de la administración pública "...políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados".

En cuanto al Principio de Eficacia, la LOAP prevé que "la actividad de los órganos y entes de la administración pública perseguirá el cumplimiento de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión,..." (Art. 19). Adicionalmente se debe mencionar el Principio de Eficiencia, el Art. 20 señala "la asignación de recursos a los órganos y entes de la Administración Pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos..." Omisión

Se puede apreciar que en los artículos mencionados se denota la importancia del control de gestión a fin de concretar los planes institucionales y evaluar los resultados obtenidos.

A su vez el Artículo 131 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°39.341 de fecha 23/08/2011, señala:

El Sistema de control interno tiene por objeto asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de las cuentas.

En esta normativa legal se provee un marco general para el establecimiento y mantenimiento de controles internos en la administración pública, entre los cuales se encuentra el control de gestión, el cual es aplicable a todos los procesos de la organización, con el fin de evaluar los resultados y establecer los correctivos necesarios en pro de una gestión eficiente.

2.4.- Definición de Términos Básicos

Actuación Fiscal: Actividad propia de los órganos que integran el Sistema Nacional de Control Fiscal, dirigida a ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes de los órganos y entidades centralizados y descentralizados de la administración pública, de conformidad con la Ley. (La Autora 2011)

Contraloría Municipal: De acuerdo a la legislación es un órgano del Sistema Nacional de Control Fiscal, que funciona en coordinación con otros órganos que conforman dicho sistema bajo la supervisión de la Contraloría General de la Republica conforme a los principios de economía, celeridad, eficiencia oportunidad y objetividad de control fiscal, lo que se traduce en la siguiente

regla: "tanto control como sea posible, tan económico como puede ser" (La Autora 2011)

Control de Gestión: 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 o acciones ejecutadas por los órganos o 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. (Reglamento de LOCGRSNCF)

Economía: Correcta distribución de los recursos escasos para satisfacer las necesidades de la organización. En otras palabras, analiza la relación entre los recursos de los que se dispone, que son de carácter limitado y las necesidades, que son de carácter ilimitado, aunque jerarquizadas. (Océano/Centrum, 2008.p.137)

Eficacia: Alcanzar la situación objetivo de un plan, independientemente del nivel de recursos utilizados o costos incurridos. (Zambrano, 2006. p. 361)

Eficiencia: Alcanzar la situación objetivo de un plan, utilizando el menor nivel de recursos o al más bajos costo. (Zambrano, 2006. p. 362)

Enfoque Sistémico: Perspectiva holística e integradora, donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ella emergen, es decir ver la organización como un todo. (La Autora 2011)

Indicador: 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" (Acevedo, 2008. p.73).

Indicador de Gestión: Una expresión numérica que permite medir la eficiencia, efectividad, productividad, calidad, eficacia e impactos en el marco de la ejecución de un plan operativo o estratégico. (Acevedo, 2008. p.73).

Metas: La cuantificación de los objetivos. (Zambrano, 2006. p. 102)

Misión: Formulación explícita de los propósitos de una organización o de un área funcional, así como la identificación de sus áreas y los actores participantes en el logro. (Serna, 2003. p. 20)

Objetivos: Enunciado preciso de los resultados deseados, medibles por medio de una escala de intervalo o de proporción. (Kaufman, 1997. p.234)

Planificación: Se define como el proceso administrativo que permite escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos. (Zambrano, 2006. p. 64)

Proceso Medular: Conjunto de procedimientos ordenados en forma lógica que conducen a la producción de bienes o la prestación de servicios considerados de importancia estratégica para el órgano o ente que los ejecuta. (Reglamento de .LOCGRSNCF)

Resultados: Es lo que resulta o consecuencia de acciones o eventos. (Acevedo, 2008. p.73).

Valores: Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro y proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos, reflejando los intereses, sentimientos y convicciones más importantes. (Serna, 2003. p. 41)

Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la organización, el propósito de esta es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable. (Serna, 2003. p. 20)

2.5.- Sistemas de Variables

Para el desarrollo de un proyecto de investigación, es necesario realizar una conceptualización de las variables presentes en el estudio y descomponerlas en las dimensiones que la integran, según Balestrini (2001): “Una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varia” (p.113). El proceso antes mencionado se denomina operacionalización de variables, y se efectúa a los enunciados considerados esenciales en el hecho u objeto de estudio.

A continuación se presenta la Tabla 1, Cuadro de Operacionalización de Variables.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Tipo y diseño de la Investigación

Por su característica el presente proyecto responde a la modalidad de proyecto factible según Manual de Grado de Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL:

Proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnologías o procesos. (p.21).

De acuerdo con los objetivos del estudio, este se ubica en una investigación de campo, que según Balestrini (2001), “permite establecer la interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo, observar y coleccionar los datos directamente de la realidad en su situación natural”. (p. 134) Por lo que los datos requeridos en el estudio fueron tomados en forma directa del lugar de los hechos.

Asimismo, responde al tipo de investigación descriptiva, la cual según Morlés (1994) consiste “en describir una situación mediante el estudio de las mismas circunstancias en un tiempo y espacio determinado”; en el caso particular de la presente investigación se describió el proceso de control de gestión que se realiza la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare sobre el proceso medular “Actuaciones Fiscales”, a fin de establecer los elementos que impactan sobre dicho proceso, esto con el fin

de formular una propuesta de Sistema de Control de gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control del Ente Contralor que permita a la organización evaluar los resultados obtenidos en el proceso de actuaciones fiscales en pro de una gestión eficiente, eficaz y económica.

3.2.- Población y Muestra

Bisquera (1989), define la Población como “un conjunto de todos los individuos en los que desea estudiar el fenómeno” (p.81), para este estudio la población estuvo constituida por 12 funcionarios de la Contraloría del Municipio Guanare, los cuales fueron seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Los funcionarios responsables del control de gestión y la toma de decisiones.
2. Que se encuentren adscritos a la Dirección de Control.
3. Que estén vinculados al proceso de actuaciones fiscales..

En este contexto, la población está conformada como sigue:

Tabla 2

Distribución de la población

Nº Individuos	Cargos
1	Contralor
1	Director(a) de Control
1	Coordinador(a) de Auditoria
9	Auditores

Fuente: Elaboración propia.

La muestra es definida por Arias (2006) como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.81). En la

presente investigación no se aplicó criterio muestral alguno por ser la población pequeña, finita y medible.

3.3.- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

La técnica utilizada para la recolección de datos en la investigación fue la encuesta, que según Sabino (1992) se define “Como el instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas” (p. 123), esta consiste en la interacción personal, la cual se aplica cuando la información requerida por el investigador es aportada por otra persona.

3.3.1.- Instrumento

Para la recolección de la información se aplicó un instrumento tipo cuestionario con el objetivo de recabar información confiable sobre la necesidad de elaborar una propuesta de Sistema de Control de Gestión basada en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare del estado Portuguesa. Según Arias (2006), el cuestionario es “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas.” (p.74). Para la elaboración del instrumento se tomaron en cuenta los objetivos a investigar y la operacionalización de las variables presentes en el estudio.

El cuestionario fue conformado por treinta y dos (32) ítems con varias alternativas de respuesta, representadas en una escala tipo Likert con las siguientes cinco alternativas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca, referidas a los indicadores obtenidos en la

operacionalización de variables, y dirigidas a comprobar los objetivos del presente estudio.

3.4.- Validez del Instrumento

Según Hernández y otros (1.998), “La validez de contenido se refiere al grado que en un instrumento refleja un dominio específico de contenido de los que se mide” (p.236); El cuestionario fue sometido, para la validación de contenido, a consideración de tres (03) especialistas en el área, con la finalidad de comprobar si los ítems formulados consideran aspectos importantes, son precisos y claros.

3.5.- Confiabilidad del Instrumento

La Confiabilidad de un instrumento según Tamayo y Tamayo (2007), “Es la certeza o seguridad para medir una variable dentro de un instrumento” (p.124). Por lo que la autora ratificó que la confiabilidad del instrumento de medición se refiere a que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

Para este efecto, se aplicó una prueba piloto en un órgano de control fiscal municipal que presenta características similares al Ente objeto de estudio. El cálculo se efectuó por el procedimiento matemático Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual queda expresado mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{I}{I-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde: α = Coeficiente de Cronbach

I = Número de ítems utilizados para el cálculo

$\sum S^2$ = Suma de la varianza de cada ítem

St^2 = Varianza total de los ítems.

Al respecto Hernández (1998), señala que: "el Coeficiente Alpha de Cronbach consiste en una fórmula que determina el grado de consistencia y precisión que poseen los instrumentos de medición" (p. 416).

Una vez aplicada la formula, el resultado del Coeficiente Alpha de Cronbach para la presente investigación fue de **0.92**.

3.6.- Técnica de Análisis de los Datos

En lo referente al análisis de los resultados, Balestrini (2001) opina lo siguiente:

Al culminar la fase de recolección de la información, los datos han de ser sometidos a un proceso de elaboración técnica que permite recontarlos y resumirlos; antes de introducir el análisis diferenciado a partir de los procedimientos estadísticos; y posibilitar la interpretación y el logro de conclusiones a través de los resultados obtenidos". (p. 169).

Luego de obtener los datos, la técnica de presentación de los resultados que se aplicó fue la estadística descriptiva. De acuerdo a Hernández y otros (1998) "El análisis de datos a través de la estadística descriptiva permite descubrir los datos que han sido o serán recolectados en la investigación" (p.240). Por esta razón, los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento fueron estudiados y resumidos mediante la estadística descriptiva, basados en la frecuencia porcentual a través de la elaboración de gráficos de barra.

3.7.- Procedimientos Metodológicos para Desarrollar la Investigación

Dentro del proceso metodológico correspondiente para llevar a cabo la presente investigación se realizaron ciertos pasos, los cuales proporcionaron una visión general de los eventos a cumplir, que según Hernández y otros (1998) “son pasos realizados en forma secuencial para responder a los objetivos propuestos”(p. 214). Los mismos, se mencionan a continuación:

- El inicio de la investigación consistió en la generación de un diagnóstico sobre la problemáticas existente, para luego seleccionar el tema objeto de estudio.
- Seguidamente se realizó una revisión bibliográfica en referencia al tema, analizando trabajos de grado, libros, revistas, leyes y otras publicaciones.
- Posteriormente se formuló el planteamiento del problema, lo que permitió definir los objetivos de la investigación y la justificación de la investigación.
- Se elaboró el marco teórico y marco metodológico de la investigación.
- Posteriormente se sometió la propuesta titulativa a la aprobación de la comisión del postgrado.
- Una vez aprobado el título de la investigación, se elaboró el instrumento de recolección de información y fue aplicado a la población determinada en el marco metodológico.
- Los resultados del Instrumento fueron procesados y analizados mediante la estadística descriptiva.
- Se procedió a la formulación de la Propuesta de Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría Municipal de Guanare.
- Para finalizar, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

Aspectos Generales

Para la recolección de la información se aplicó instrumento tipo encuesta, conformado por treinta y dos (32) preguntas con cinco (05) alternativas de respuesta representadas por la escala: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca; en el cual los ítems comprendidos del N° 1 al 22, responden al primer objetivo específico referente al diagnóstico de la situación actual del control de gestión en la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare; los ítems comprendidos del N° 23 al 32, al segundo objetivo específico relacionado con la identificación de los procesos medulares presentes en la Dirección de Control. Se procedió a organizar la información obtenida, para luego representarla por medio de la estadística descriptiva. Con estos datos se logro determinar la factibilidad y necesidad de la propuesta de Sistema de Control de Gestión para la Dirección de Control de la Contraloría Municipal de Guanare del estado Portuguesa.

En dicho análisis e interpretación de los resultados, se consideraron las alternativas de respuesta que, según criterio de los encuestados, obtuvieron la más alta frecuencia en la selección.

4.1.- Presentación de Resultados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los doce (12) funcionarios de la Contraloría Municipal de Guanare que conforman la población del presente estudio.

Tabla 3: Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Misión

N°	MISIÓN	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Se encuentra establecida claramente la misión de la Contraloría del Municipio Guanare del estado Portuguesa?	9	75	3	25	0	0	0	0	0	0
2	¿La misión del ente se encuentra acorde con su naturaleza y las competencias que le atribuye la Constitución y las Leyes?	9	75	3	25	0	0	0	0	0	0
3	¿Los funcionarios de la Contraloría conocen la misión de la organización?	8	66,64	4	33,36	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (Anexo A)

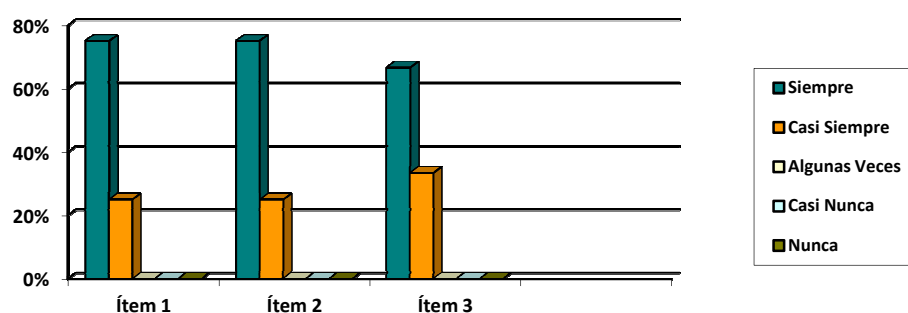


Figura 5: Resultados del Indicador: Misión

En la tabla 3, referente al indicador Misión, se observa que en el ítem 1, el 75% de los encuestados consideran que la misión de la Contraloría Municipal de Guanare se encuentra claramente establecida, en referencia al ítem 2, igualmente el 75% opina que la misión institucional está acorde con la naturaleza y competencias del órgano de control. Así mismo, en el ítem 3 el 66,64 % manifiesta que los funcionarios de la contraloría conocen la misión de la organización. En este sentido, los resultados evidencian que el Órgano Contralor ha considerado de gran importancia la formulación y divulgación de su misión, siendo esta un pilar fundamental de la cultura organizacional y de actividades estratégicas como la planificación. Al respecto, Drucker citado por David (1999) afirma que el establecimiento de la misión conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes, y a la toma de decisiones hoy para los resultados del mañana.

Tabla 4: Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Visión

N°	Visión	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	¿La visión de la Contraloría del Municipio Guanare está establecida formalmente?	9	75	2	16,66	1	8,33	0	0	0	0
5	¿Ha sido difundida la visión en el organismo, de manera que los funcionarios realicen sus actividades en beneficio de alcanzarla?	8	66,64	2	16,66	2	16,66	0	0	0	0
6	¿La Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare ejecuta procesos que influyen directamente en el cumplimiento de la misión y visión institucional?	11	91,67	1	8,33	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (Anexo A)

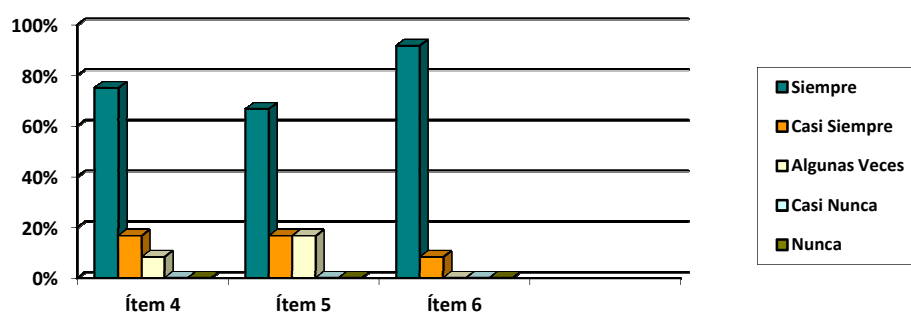


Figura 6: Resultados del Indicador: Visión

En los resultados arrojados por el instrumento en los ítems relacionados con el indicador Visión, el 75% de la población encuestada manifiesta que la visión de la Contraloría Municipal de Guanare se encuentra establecida formalmente, así mismo el 66,64% opina que la visión ha sido difundida entre los funcionarios de la Contraloría Municipal de Guanare. En referencia al ítem 6, un marcado 91,67% considera que la Dirección de Control ejecuta procesos medulares que influyen en forma directa para el cumplimiento de la visión institucional. Dichos resultados permiten afirmar que el Ente Contralor concibe la visión como elemento fundamental en su filosofía de gestión; en este sentido, Serna (1999) considera que la visión sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización.

Tabla 5: Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Estructura Organizativa

N°	Estructura Organizativa	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	¿Cuenta la Contraloría Municipal de Guanare con una estructura organizativa que propicie el cumplimiento de la misión y visión institucional?	9	75	2	16,66	1	8,33	0	0	0	0
8	¿Se encuentran establecidos de forma clara los diferentes niveles organizativos (estratégico, táctico y operativo.), así como las líneas de autoridad?	8	66,64	2	16,66	2	16,66	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (Anexo A)

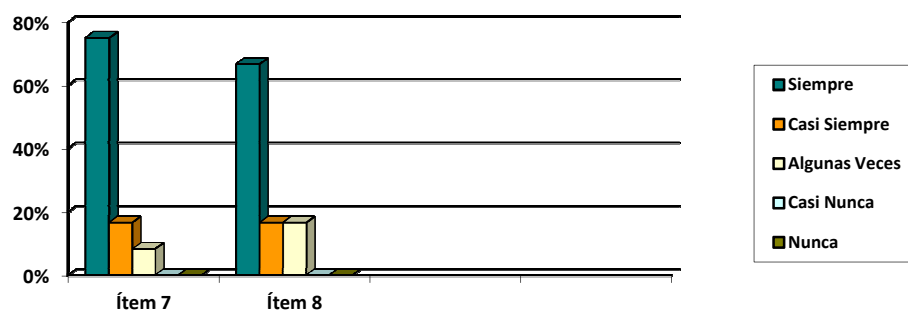


Figura 7: Resultados del Indicador: Estructura Organizativa

En relación al indicador Estructura Organizativa, los resultados del ítem 7 indican que el 75% de los funcionarios encuestados consideran que la Contraloría Municipal de Guanare posee una estructura organizativa que permite el cumplimiento de su misión y visión, así mismo el 66,64% opina que se encuentran establecidos claramente los diferentes niveles de dicha estructura, así como las líneas de autoridad. Lo anterior permite inferir que la estructura organizativa en cuestión se adapta perfectamente a la naturaleza y necesidades del Ente, y por ende al sistema de control de gestión que se pretende diseñar. Al respecto, Solan (2006) parte de la idea de que la definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de control, y el tipo de estructura organizativa condiciona las características de dicho sistema.

Tabla 6: Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Planificación Estratégica

N°	Planificación Estratégica	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	¿El órgano contralor tiene una planificación estratégica de sus actividades?	11	91,67	1	8,33	0	0	0	0	0	0
10	¿Se elabora el Plan Operativo Anual en cada una de las direcciones de la Contraloría Municipal de Guanare?	12	100	0	0	0	0	0	0	0	0
11	¿Los objetivos establecidos en la planificación estratégica son conocidos por los funcionarios de la Contraloría Municipal de Guanare?	7	58,33	3	25	2	16,66	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (Anexo A)

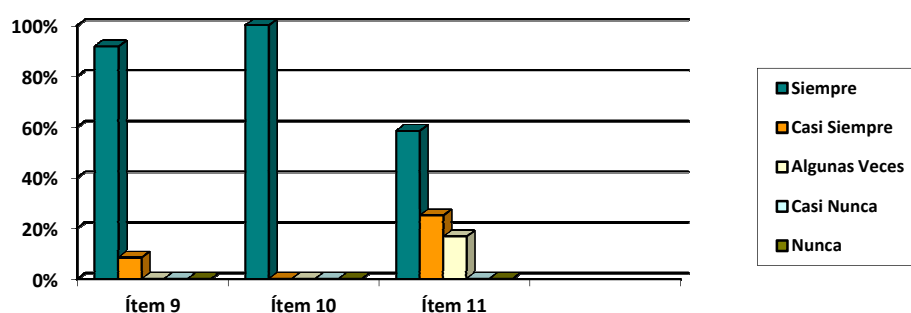


Figura 8: Resultados del Indicador: Planificación Estratégica

La figura 8 que representa al indicador Planificación Estratégica, el 75% de la población concuerda en que la Contraloría Municipal de Guanare cuenta con un plan estratégico institucional, así mismo, el 100% de los encuestados afirmaron que cada dirección del Órgano Contralor elabora anualmente su plan operativo. Por otra parte, el 58,33% de la población considera que los objetivos establecidos en el plan estratégico son conocidos por el personal. Estos resultados demuestran que el Órgano considera la planificación como una herramienta importante en su filosofía de gestión, lo cual constituye la base del control de gestión. Lo anterior coincide con lo enunciado por Zambrano (2006), quien considera que “no puede existir control de gestión si previamente no se ha trabajado en los procesos de planificación”, pues la planificación es una condición *sine qua non* para el desarrollo de un sistema de control y medición.

Tabla 7: Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Objetivos Estratégicos

N°	Objetivos Estratégicos	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	¿Se evalúa el logro de los objetivos estratégicos institucionales?	0	0	0	0	7	58,33	3	25	2	16,66
13	¿Se consideran los objetivos estratégicos institucionales para la formulación de los planes de la Dirección de Control?	3	25	8	66,64	1	8,33	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (Anexo A)

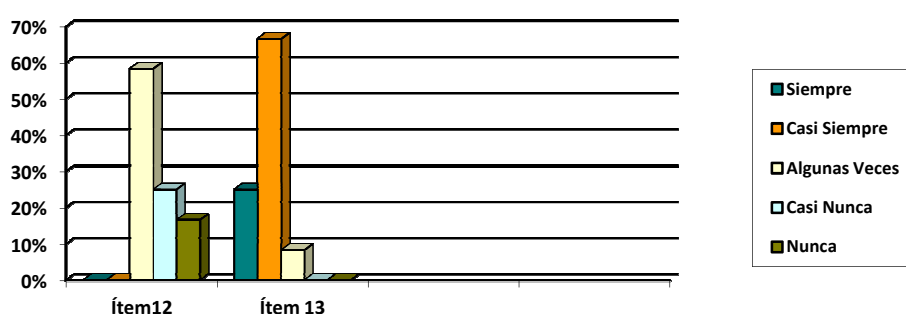


Figura 9: Resultados del Indicador: Objetivos Estratégicos

Para el indicador Objetivos Estratégicos, un 58,33% de la población encuestada opina que solo algunas veces se evalúa el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, seguido por un 25% que considera que casi nunca se realiza dicha evaluación. En el ítem 13, un 66,64% de la población opinó que casi siempre se consideran los objetivos estratégicos para la formulación de los planes operativos. Lo señalado permite inferir que los objetivos estratégicos formulados dotan de direccionalidad a la organización estudiada, sin embargo, no se evalúa su cumplimiento. En este sentido, David (1999) señala dichos objetivos como un componente del proceso estratégico, los cuales constituyen una expresión del estado futuro que se desea, es decir, señalan el norte de la organización. Lo anterior aporta más valor a la propuesta de sistema de control de gestión, en la cual se busca fundamentalmente, conocer los resultados de objetivos y metas fijadas por el órgano de control.

Tabla 8: Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Metas

N°	Metas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	¿En la planificación de las actividades se precisan de forma clara las metas a alcanzar por la unidad?	7	58,33	5	41,66	0	0	0	0	0	0
15	¿Las actividades y estrategias establecidas en la planificación se encuentran vinculadas a las metas?	5	41,66	7	58,33	0	0	0	0	0	0
16	¿Se consideran los resultados de ejercicios fiscales anteriores para el establecimiento de metas en la Dirección de Control, a fin de que estas se ajusten a la realidad?	4	33,34	7	58,33	1	8,33	0	0	0	0
17	¿Se cuantifican las metas en los planes elaborados por la Dirección de Control?	3	25	8	66,64	1	8,33	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (Anexo A)

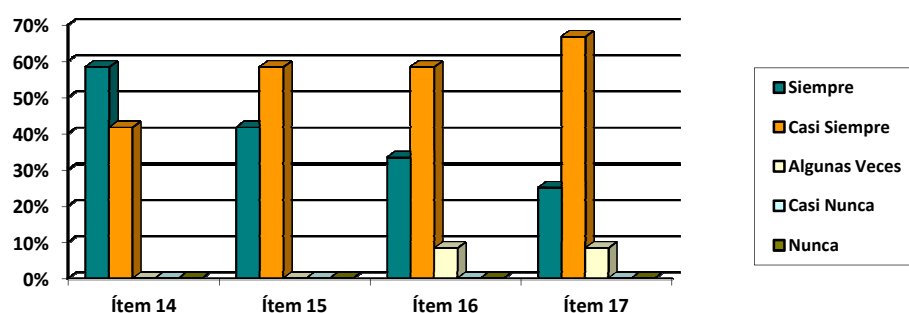


Figura 10: Resultados del Indicador: Metas

En el ítem 14 un 58,33% de los encuestados señalaron que siempre se aprecia de forma clara las metas a alcanzar en la planificación, seguido por un 41,66% que opinó que casi siempre. En el ítem 15, un 58,33 % exponen que casi siempre las actividades y estrategias se encuentran vinculadas a las metas; en lo concerniente al ítem 16, el 58,33% opinó que casi siempre se consideran los resultados de ejercicios anteriores para el establecimiento de metas. Por otra parte, un 66,64% de la población expresa que en los planes elaborados por la Dirección de Control se cuantifican las metas. Esto evidencia el establecimiento y cuantificación de metas por parte del Ente; al respecto, Zambrano (2006) señala que es a través de la cuantificación de metas que se puede medir y alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 9: Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador, Indicadores de Gestión

N°	Indicadores de Gestión	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	¿En la Dirección de Control de la Contraloría Municipal de Guanare existe un instrumento de medición y evaluación de los resultados obtenidos en la gestión?	0	0	0	0	0	0	3	25	9	75
19	¿Un sistema de indicadores de gestión es una herramienta consistente e idónea para la medición, control y evaluación de la gestión?	10	83,34	2	16,66	0	0	0	0	0	0
20	¿Considera que la información arrojada por un sistema de indicadores de gestión serviría como herramienta para medir el desempeño organizacional?	1	8,33	9	75	2	16,66	0	0	0	0
21	¿Se aplican criterios eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo del proceso modular actuaciones fiscales?	1	8,33	6	50	5	41,66	0	0	0	0
22	¿Se mide y evalúa el nivel de cumplimiento de las actuaciones fiscales planificadas por la Dirección de Control en su plan operativo anual?	0	0	0	0	5	41,66	6	50	1	8,33

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (Anexo A)

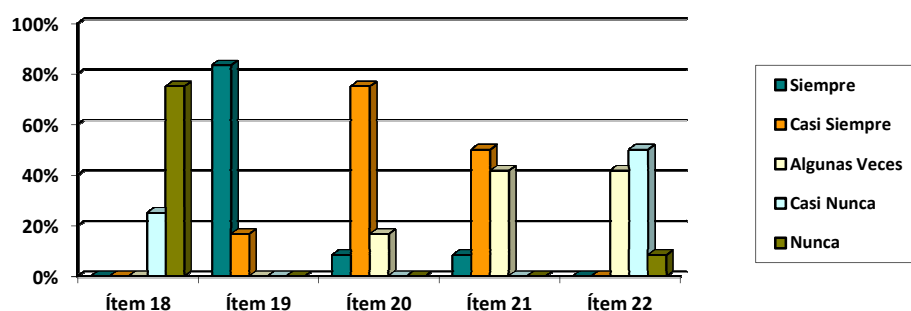


Figura 11: Resultados del Indicador: Indicadores de Gestión

En los resultados de la tabla 9, el 75% de los encuestados expresan que en la Dirección de Control no existe un instrumento de control y medición de resultados, un 83,33% opina que los indicadores de gestión son una herramienta idónea para el control y medición, así mismo, el 75% de la población indica que la información generada por los indicadores serviría para realizar una evaluación de desempeño organizacional. Por otra parte, el 50% de la población considera que casi siempre se aplican criterios de eficiencia, eficacia y economía en las actuaciones fiscales; no obstante, el

50% también afirmo que nunca se evalúa el nivel de cumplimiento de las actuaciones fiscales. Esto evidencia la carencia de indicadores de gestión para evaluar los resultados en el Ente Contralor. En tal sentido Acevedo (2006) señala que un 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 o estratégico.

Tabla 10: Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Planificación

N°	Planificación	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23	¿En la Fase I “planificación” de las actuaciones fiscales se prevén los recursos necesarios (materiales, financieros, humanos, tiempo) para el desarrollo de las auditorías?	0	0	10	83,34	1	8,33	1	8,33	0	0
24	¿Se conoce el nivel de economía con el cual se realiza la selección de los insumos para el proceso de actuaciones fiscales?	0	0	0	0	1	8,33	9	16,66	2	75

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (Anexo A)

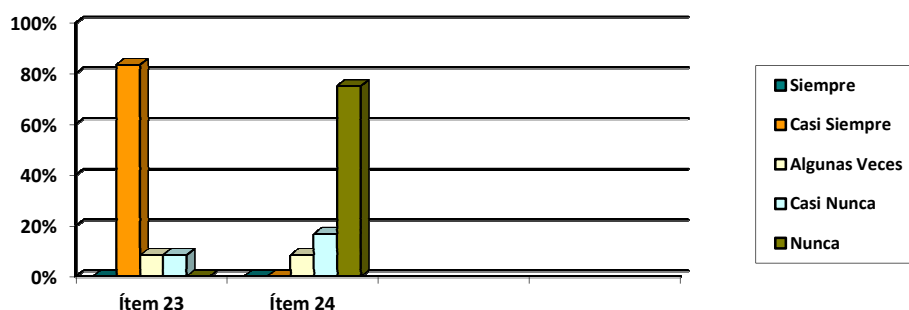


Figura 12: Resultados del Indicador: Planificación

En los resultados del indicador Planificación, el 83,33% de los encuestados consideran durante la planificación de una actuación fiscal casi siempre se prevén los recursos necesarios para realizarla, no obstante, el 75% señala que nunca se conoce el nivel de economía en la selección de estos insumos. Al respecto, las Normas Generales de Auditoría de Estado establecen que la función de auditoría está sujeta a planificación, y para ello se debe aplicar el criterio de economía; no siendo la excepción el organismo estudiado.

Tabla 11: Distribución de Frecuencia Porcentual de los Resultados Obtenidos en el Indicador Ejecución

N°	Ejecución	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
25	¿Durante la Fase II “Ejecución” de las actuaciones se ejerce supervisión y control sobre las actividades desarrolladas por el recurso humano?	1	8,33	7	58,33	4	33,34	0	0	0	0
26	¿Se mide y evalúa la eficiencia en el desempeño del recurso humano durante el proceso de actuaciones fiscales?	0	0	0	0	1	8,33	3	25	8	66,64
27	¿Se mide el nivel de economía con que son empleados los recursos para el desarrollo de las actuaciones fiscales?	0	0	0	0	0	0	5	41,66	7	58,33

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (Anexo A)

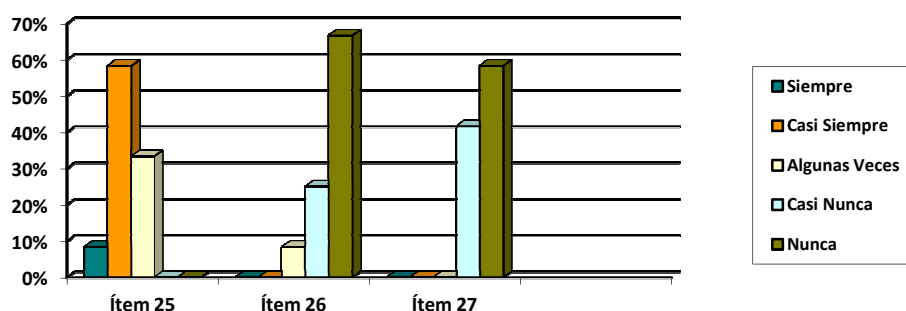


Figura 13: Resultados del Indicador: Ejecución

En los resultados arrojados por el ítem 25, el 58,33% de la población considera que solo algunas veces se ejerce supervisión y control sobre el recurso humano durante las actuaciones fiscales, el 66,64% de los encuestados señalan que nunca se mide ni evalúa el desempeño de los auditores durante el desarrollo de las actuaciones, así mismo, el 58,33% opina que nunca se mide la economía con que son empleados los recursos durante las auditorías, seguido por un 41,66% que opino, que casi nunca se efectúa tal medición. Cabe destacar que siendo las actuaciones fiscales un proceso medular del órgano de control, estas deben efectuarse bajo criterios de eficiencia y economía, además de una rigurosa supervisión; tal como lo contemplan las Normas Generales de Auditoría de Estado, dictadas por la Contraloría General de la República, en sus disposiciones generales.

Tabla 12: Distribución de Frecuencia porcentual de los Resultados obtenidos en el Indicador Presentación de Resultados

N°	Presentación de Resultados	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
28	¿Al culminar las actuaciones fiscales se mide y evalúa el cumplimiento de los programas de auditorías?	1	8,33	2	16,66	9	75	0	0	0	0
29	¿Se determina la eficiencia con la cual se generan los productos de las actuaciones fiscales (Fase III: presentación de resultados)?	0	0	0	0	0	0	1	8,33	11	91,67
30	¿Se mide y evalúa el grado de economía empleado durante la presentación de resultados?	0	0	0	0	1	8,33	2	16,66	9	75

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (Anexo A)

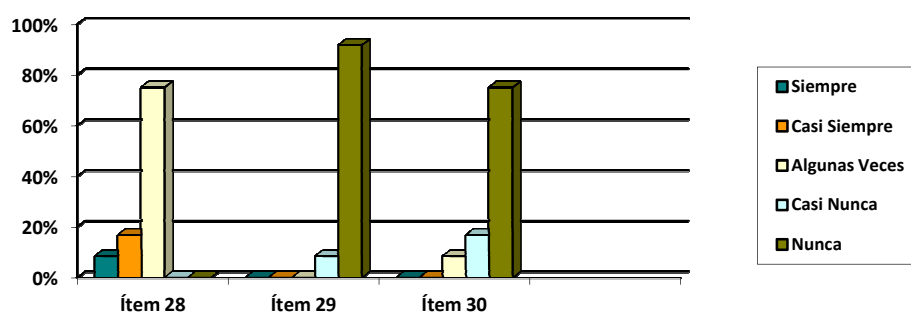


Figura 14: Resultados del Indicador: Presentación de Resultados

En los resultados del ítem 28, el 75% de los encuestados consideran que solo algunas veces se mide y evalúa el cumplimiento de los programas de auditoría una vez culminada la actuación, en el ítem 29, una marcada tendencia del 91,67 % opino que nunca se determina la eficiencia en la generación de productos en el proceso de actuaciones fiscales, en el ítem 30, el 75% considera que nunca se evalúa el grado de economía en la fase de presentación de resultados. Al respecto, el Reglamento de la Ley Orgánica de Contraloría General de la República, establece que se debe medir e informar oportunamente sobre el grado de eficiencia, economía y eficacia de la gestión. En este caso, la Contraloría Municipal de Guanare, amerita la implementación de un sistema de control y medición, a fin de apegarse a lo establecido la leyes y normas que regulan sus actividades.

Tabla 13: Distribución de Frecuencia porcentual de los Resultados obtenidos en el Indicador Seguimiento

N°	Seguimiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
31	¿Se efectúa seguimiento sobre los resultados de las actuaciones fiscales practicadas por la Dirección de Control?	0	0	4	33,34	7	58,33	1	8,33	0	0
32	¿Se generan eficazmente los insumos necesarios para el proceso de potestad investigativa?	0	0	7	58,33	4	33,34	1	8,33	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (Anexo A)

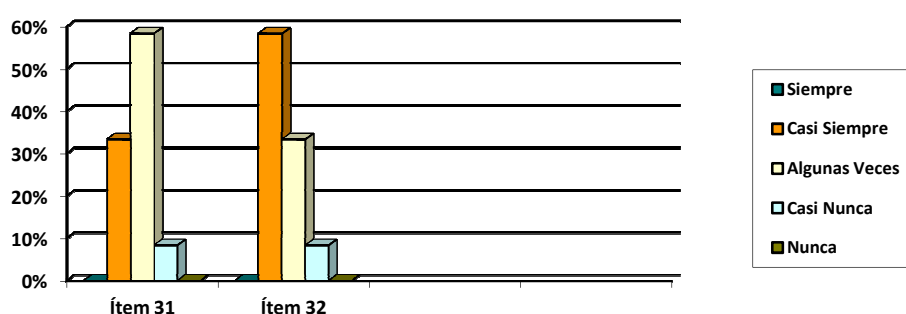


Figura 15: Resultados del Indicador: Seguimiento

En lo referente al indicador Seguimiento, el 58,33% de los funcionarios encuestados opina que solo algunas veces se efectúa el seguimiento a los resultados de las actuaciones fiscales, seguido por un 33,34% que considera que casi siempre se realiza esta actividad; por otra parte, el 58,33% opina que casi siempre se generan de forma eficaz los insumos para el proceso de potestad investigativa, seguido del 33,34% que considera que dichos insumos se generan eficazmente solo algunas veces. Tal como se ha señalado anteriormente, todas las fases del proceso de actuaciones fiscales deben efectuarse bajo criterios de eficiencia y eficacia, así mismo el seguimiento resulta relevante puesto que busca subsanar las deficiencias detectadas por las auditorías; lo anterior se encuentra contemplado en las Normas Generales de Auditoría de Estado, dictadas por la Contraloría General de la República.

4.2.- Análisis General

De los resultados arrojados por la aplicación del instrumento se puede concluir: En relación al diagnóstico de la situación que presenta el control de gestión en la Dirección de Control del Contraloría del Municipio Guanare – estado Portuguesa, los resultados de los ítems 1(75%), 2(75%) y 3(66,64%) determinaron que el Ente Contralor cuenta con una misión institucional claramente establecida, acorde con su naturaleza y competencias, conocida por los funcionarios del organismo, permitiendo inferir que este elemento de la cultura organizacional ha sido considerado de relevancia por los niveles estratégicos institucionales, ratificando lo expuesto por Drucker citado por David (1999), quien afirma que el establecimiento de la misión conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo estrategias y planes, y a la toma de decisiones hoy para los resultados del mañana.

Con relación a la Visión, en el ítem 4(75%) y 5(66,64%) de la población señalo que la visión se encuentra establecida formalmente y que ha sido difundida para motivar a los funcionarios a alcanzarla, en el ítem 6(91,67%) se determinó que la Dirección de Control cumple un proceso medular que influye de forma directa en el cumplimiento de la misión y visión institucional, todo lo anterior concuerda con lo expuesto por Serna (1999) quien considera que la visión sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización; en lo concerniente a la estructura organizativa, los resultados de los ítems 7(75%) y 8(66,64%) demuestran que la estructura que presenta la Contraloría Municipal de Guanare propicia el cumplimiento de su misión y visión, dicha estructura muestra claramente los diferentes niveles y líneas de autoridad, lo que permite que está sirva como base para el desarrollo de un sistema de control de gestión.

En lo relativo a la planificación estratégica, los ítems 9(91,67%), 10(100%) y 11(58,33%), permitieron demostrar que el Órgano Contralor cuenta con una planificación estratégica, además, que la misma sirve de pilar para la

elaboración de los planes operativos de cada una de las direcciones, y que los objetivos estratégicos son conocidos por el personal, esto permite afirmar que la planificación ha sido una tarea primordial en la gestión y dicha herramienta brinda amplios beneficios a la organización; en este caso servirá de base para la implementación del sistema de control de gestión, lo que coincide con lo enunciado por Zambrano (2006), quien considera que “no puede existir control de gestión si previamente no se ha trabajado en los procesos de planificación”.

Por otra parte, los resultados obtenidos sobre el indicador objetivos estratégicos, los ítems 12(58,33%) y 13(66,64%), demuestran que dichos objetivos son considerados para la elaboración de los planes operativos, no obstante, no se efectúa una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos. En lo relacionado con las metas, los ítems 14(58,33%), 15(58,33%), 16(58,33%) y 17(66,64%) se demostró que en la planificación institucional se precisan de forma clara las metas, que casi siempre las metas se vinculan con las actividades, además de que se consideran resultados de otros ejercicios para fijarlas, y en los planes se cuantifican claramente las metas que se deben alcanzar.

Con respecto a los indicadores de gestión, los ítems 18(75%), 19(83,33%), 20(75%), 21(50%) y 22(50%), permitieron confirmar la carencia de un sistema de control y medición de resultados en la Dirección de Control del Ente Contralor, así mismo se evidenció que los funcionarios encuestados están de acuerdo en que los indicadores de gestión para la unidad estudiada generarían grandes beneficios además de coadyuvar a la aplicación efectiva de los criterios de economía, eficiencia y eficacia en sus actividades.

Resulta innegable que la implementación de un sistema de control de gestión basado en Indicadores como herramienta gerencial brinda amplios beneficios y ventajas a la organización, además de promover la excelencia, fomenta la utilización de un enfoque moderno que permite visualizar el

organismos de forma global y lograr así el empleo eficiente, eficaz y económico de los recursos. En este sentido, Mira (2006) afirma que el control de gestión es “el proceso de retroalimentación de información, de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados” (p.15) Este instrumento aporta una ayuda a la decisión y dirección, es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos hayan sido alcanzados.

Con respecto a la dimensión Actuaciones Fiscales, los resultados del indicador planificación, en los ítems 23(83,34%) y 24(75%) se demostró que durante la fase de planificación de una actuación fiscal se prevén los recursos necesario para llevarla a cabo, sin embargo, no se mide el nivel de economía en la selección de estos insumos, tal situación no se ajusta a los preceptos establecidos Contraloría General de la República, en las Normas Generales de Auditoria de Estado, donde se establece que la función de auditoría está sujeta a planificación, en la cual se debe aplicar el criterio de economía. Ahora bien, en cuanto al indicador Ejecución, en el ítem 25, 26 y 27, con el 58,33%, 66,64% y 58,33% respectivamente, se detectó que existen deficiencias en las actividades de supervisión y control de las actuaciones fiscales, además de que no se mide ni evalúa la eficiencia en el desempeño del recurso humano ni el nivel de economía con que son empleados los recursos.

En referencia al indicador Presentación de Resultados, los ítems 28(75%), 29(91,67%) y 30(75%) demuestran que no se efectúa la medición y evaluación sobre el cumplimiento de los programas de auditoría, no se conoce el nivel de eficiencia en la generación de los informes, ni el grado de economía empleado durante esta fase, aunado a ello, en los ítems 31(58,33%) y 32(58,33%), relacionados con el indicador Seguimiento, indican que no se realiza un seguimiento efectivo sobre los resultados de las

actuaciones fiscales, sin embargo, en la mayoría de los casos se genera de forma eficaz el insumo necesario para el proceso de potestad investigativa

En síntesis, la aplicación de este instrumento permitió determinar que es totalmente factible y necesario el diseño de un sistema de control de gestión basado en indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría Municipal de Guanare, pues esta herramienta de gestión permitirá conocer los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo del proceso medular "Actuaciones Fiscales", además servirá de antecedente para el posible desarrollo de un sistema de control de gestión integral para el Órgano Contralor Municipal.

4.3.- Conclusiones

Una vez culminada la presente investigación dirigida a la elaboración de una propuesta de Sistema de control de Gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare – estado Portuguesa, se concluye lo siguiente:

En relación con el objetivo específico N° 1, encaminado a diagnosticar la situación actual del control de gestión en la Dirección de Control del Órgano de Control Fiscal del Municipio Guanare, se evidencio que existen elementos de la filosofía de gestión los cuales han sido desarrollados exitosamente, como es el caso de la misión y visión institucional, la estructura organizativa, que se adapta al modelo de estructura simple dictado por la Contraloría General de la República, el cual se considera idóneo para el organismo y propicia el cumplimiento de su misión y visión, en el caso de elemento planificación, se observó la existencia de una plan estratégico (macro) que permite dar direccionalidad a la organización, respondiendo a las necesidades y requerimientos del entorno, así como planes operativos por unidad; también se evidencio la existencia de objetivos estratégicos y

establecimiento de metas. Ahora bien, en lo que respecta al control y medición de resultados, se detectaron deficiencias, caracterizadas principalmente por la carencia de un sistema de indicadores de gestión que permita la evaluación de los resultados y la detección de las desviaciones principalmente en los procesos medulares del órgano contralor

En referencia al objetivo específico N° 2, encaminado a identificar los procesos medulares presentes en la Dirección de Control del Ente Contralor del Municipio Guanare, en primera instancia se tomaron en consideración los lineamientos emanados por el Órgano Rector del Sistema Nacional de Control Fiscal (Contraloría General de la República), así mismo se tomaron en cuenta la información suministrada en diferentes talleres y simposios dictados a Contralorías Municipales en los últimos años, en los cuales se identificaron los diferentes procesos medulares que se llevan a cabo en los órganos de control fiscal municipal, siendo el principal de ellos, en la Dirección de Control las Actuaciones Fiscales; razón por la cual los ítems correspondientes a este objetivo fueron encausados a conocer el nivel de medición presente en cada una de las fases del proceso de auditoría; de este modo, los resultados arrojados por el instrumento permitieron constatar que no se ha determinado el nivel de eficiencia, eficacia y economía con la cual se desarrollan las tareas inherentes a la planificación, ejecución, presentación de resultados y seguimiento de las actuaciones fiscales practicadas en el organismo objeto de estudio, por lo que es totalmente posible aplicar un enfoque de control de gestión integral orientado al fortalecimiento del control fiscal municipal, en función del mejoramiento del proceso medular actuaciones fiscales, y desarrollo potencial del ente.

Para finalizar, se determino que es factible el desarrollo del objetivo específico N° 3, dirigido al diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare, que permitan determinar el nivel de eficiencia, eficacia y

economía aplicado durante todas las fases del proceso de actuaciones fiscales, todo ello desarrollado bajo el enfoque sistémico, con el propósito de buscar en empleo racional de los recursos disponible, aumentar la capacidad de cooperación por parte del personal y optimizar los resultados de la gestión en el ámbito de sus competencia.

Cabe destacar que la presentación de esta propuesta aportará grandes beneficios en la Contraloría del Municipio Guanare, contribuyendo a la detección de desviaciones presentes en el proceso estudiado y la aplicación de los correctivos necesarios, minimizando los esfuerzos no productivos. Permitirá obtener una visión integral de la gestión realizada por la Dirección de Control, constituyendo así una base fundamental para hacia el logro de los objetivos institucionales, además de promover el desarrollo de una cultura organizacional proactiva. Así mismo, permitirá una mejora significativa en el sistema de información gerencial, puesto que la información arrojada por el sistema de indicadores servirá de base para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Este capítulo comprende el diseño de un sistema de indicadores de gestión para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare del estado Portuguesa, que permitirá medir y evaluar la gestión sobre el proceso medular “Actuaciones Fiscales”, estructurada de acuerdo a las variables más representativas; analizando estas bajo el modelo del enfoque sistémico y utilizando los criterios de economía, eficiencia y eficacia en las actividades realizadas.

5.1.- Introducción

El presente Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores elaborados para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare – estado Portuguesa es un instrumento de control y medición, que servirá para evaluar el proceso medular “Actuaciones Fiscales” y propiciar la toma oportuna de decisiones, para hacer de la Gestión Pública del Control Fiscal una función efectiva y pertinente, bajo los principios rectores de eficiencia, eficacia y economía que finalmente conduzca a subsanar las deficiencias y desviaciones detectadas en la gestión, promoviendo de este modo resultados efectivos en el desarrollo de las actuaciones fiscales, con el principal propósito de coadyuvar a mejoramiento continuo de la función pública y contribuir a la salvaguarda del Patrimonio Público.

5.2.- Justificación de la Propuesta

Se considera relevante incorporar un nuevo enfoque de control de gestión en la Contraloría del Municipio Guanare- estado Portuguesa, que proporcione a los funcionarios que allí laboran los conocimientos, técnicas e instrumentos propios del control y medición, con la finalidad de unir esfuerzos hacia un mismo fin, como lo es mejorar la calidad de la gestión contralora en el municipio. Asimismo, se busca cohesionar, motivar y comprometer a cada uno de los funcionarios de la Dirección de Control a partir de los objetivos fijados al cumplimiento de las metas y de su misión institucional, con el fin de mejorar continuamente el nivel de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones relativas al proceso medular actuaciones fiscales.

Es por ello que de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico se plantea la necesidad de proponer un Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para Dirección de Control de la Contraloría Municipal de Guanare, como una herramienta que permita un adecuado control y medición de los resultados de la gestión fiscal promoviendo la participación de los actores involucrados en el proceso de actuaciones fiscales, de acuerdo a los parámetros preestablecidos, a fin retroalimentar el proceso y elevar la calidad de la gestión.

Con la aplicación de esta propuesta, se mejorará sustancialmente el desempeño de la gestión del Órgano Contralor, ya que se parte de un enfoque integral o visión sistémica de la organización que permite identificar cada uno de los elementos presentes en su proceso medular y la incidencia de unos sobre otros.

El sistema de indicadores se justifica y está llamado a jugar un papel importante en el proceso esencial del control de gestión coadyuvando a un mejor desempeño organizacional y promoviendo la excelencia en las actividades desarrollados por el órgano. Por otra parte con la puesta en práctica de la propuesta se propiciarán evaluaciones oportunas de las

desviaciones detectadas, permitiendo efectuar los correctivos o ajustes necesarios en el proceso examinado. Sin lugar a dudas, esta propuesta permitirá mejorar sustancialmente la gestión además de sentar precedentes en la organización para el futuro desarrollo de sistemas integrales de control, traducándose a favor del producto que se busca, como lo es la optimización y fortalecimiento del control fiscal.

5.3.- Objetivos de la Propuesta

- Efectuar un diagnostico organizacional que sirva de base para el diseño de un Sistema de Control de gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare del estado Portuguesa .
- Producir las variables necesarias para la construcción de los Indicadores de Gestión
- Definir el Perfil de los Indicadores de Gestión para evaluar el proceso medular “Actuaciones Fiscales” llevado a cabo en la Contraloría Municipal de Guanare estado Portuguesa.

5.4.- Fundamentación Teórica de la Propuesta

El Sistema de Control de Gestión propuesto se fundamenta en los postulados teóricos de Acevedo (2006), dado que facilita una metodología para la elaboración de indicadores de gestión, partiendo del enfoque sistémico de la organización y tomando como elemento fundamental el modelo de gestión Entrada - Insumo - Proceso - Producto - Calidad - Impacto.

5.5.- La Propuesta

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION PARA EL PROCESO DE ACTUACIONES FISCALES.

Contraloría Del Municipio Guanare – Estado Portuguesa

Dirección de Control

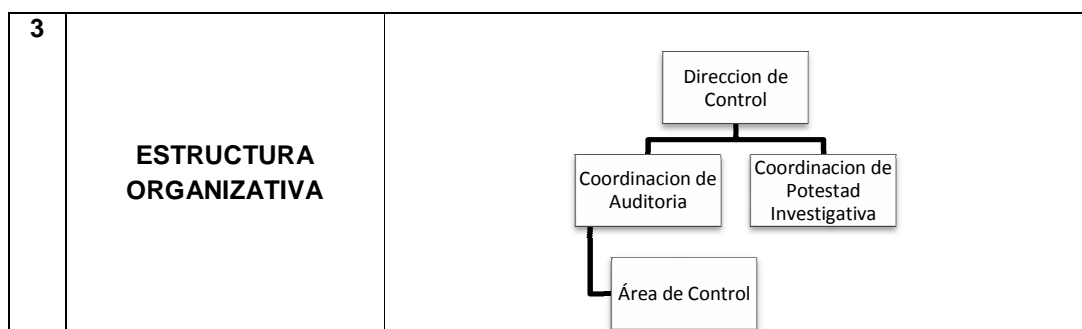
El Sistema de Indicadores de Gestión para el proceso de Actuaciones Fiscales es un instrumento de evaluación y medición acorde con la filosofía de la nueva gestión, su contenido estratégico tiene una estrecha vinculación con la planificación desarrollada por el ente, y permitirá determinar la eficiencia, eficacia y economía presente el proceso objeto de evaluación. Dicho sistema será desarrollado en cuatro fases: Diagnostico Organizacional, Producción de Variables, Generación de Indicadores de Gestión e Implementación de la propuesta; las cuales se presentan a continuación

Fase I: Diagnostico Organizacional:

Objetivo: Identificar el proceso productivo de la unidad objeto de estudio y las áreas medulares que lo integran a fin de construir las bases para la generación de los indicadores de gestión.

Descripción del Objeto de Estudio

N°	PARÁMETRO A EVALUAR	DESCRIPCIÓN
1	UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO	Dirección de Control. Contraloría Municipal de Guanare
2	MISIÓN	Ejercer el control, vigilancia, fiscalización e inspección de los ingresos gasto y bienes de la administración centralizada y descentralizada, con el fin de fortalecer la capacidad para efectuar eficazmente su función y lograr la transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos del sector público municipal.



Entorno Organizacional

N°	CLIENTES	
	PRINCIPALES CLIENTES	BIENES O SERVICIOS QUE DEMANDAN
5	<ul style="list-style-type: none"> – Entes y organismos sujetos a control – Contraloría General de la República – Dirección de Determinación de Responsabilidades. – Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> – Actuaciones Fiscales – Informes Definitivos – Autos de Proceder
	PROVEEDORES	
	PRINCIPALES PROVEEDORES	BIENES O SERVICIOS QUE PROVEEN
6	<ul style="list-style-type: none"> – Entes y organismos sujetos a control – Contraloría General de la República – Órganos del Sistema Nacional de Control Fiscal – Asamblea Nacional – Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> – Información – Recursos presupuestarios y financieros – Directrices – Capacitación – Normativa legal y sub-legal – Denuncias
7	COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none"> – Contraloría General de la República – Unidades de Auditoría Interna de los Entes y Organismos sujetos a control.
8	INSUMOS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> – Recursos financieros y presupuestarios – Recursos humanos – Información – Normativa legal y sub-legal
9	PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> – Informes de Auditoria

Proceso Productivo

N°	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO
10	<ul style="list-style-type: none"> – Plan Operativo Anual – Información – Denuncias – Documentos de los entes y organismos sujetos a control 	<ul style="list-style-type: none"> – Actuaciones Fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> – Informe Definitivo de las Actuaciones Fiscales
11	ACTIVIDADES MEDULARES	<ul style="list-style-type: none"> – Planificación – Ejecución – Presentación de Resultados – Seguimiento 	
12	EFFECTOS	<ul style="list-style-type: none"> – Corregir las fallas, deficiencias y desviaciones detectadas en los entes u organismos auditados 	
13	IMPACTOS	<ul style="list-style-type: none"> – Garantizar un mejor uso de los recursos del municipio. – Contribuir al mejoramiento de los servicios que prestan los entes y organismos auditados. 	

Fase II: Producción de Variables

Objetivo: Producir un número significativo de variables a fin de utilizarlas en la generación de indicadores de gestión.

Relación de Variables por Tipo

N°	Tipo	Nombre de la Variable
1	FISCAS	Total de informes definitivos notificados por la Dirección de Control
2		Total de actuaciones fiscales practicadas por la Dirección de Control
3		Total de actuaciones fiscales planificadas por la Dirección de Control
4		Total de actuaciones fiscales ejecutadas por la Dirección de Control
5		Total expedientes enviados a potestad investigativa
1	ECONÓMICAS	Total de bolívaes invertidos en la realización de actuaciones fiscales
2		Total de bolívaes presupuestados para la realización de actuaciones fiscales
3		Total de bolívaes invertidos para la ejecución de actuaciones fiscales
4		Total de bolívaes presupuestados para la ejecución de las actuaciones fiscales
5		Total de bolívaes invertidos para la elaboración de actuaciones fiscales
6		Total de bolívaes presupuestados para la elaboración de informes definitivos
1	CRONOLÓGICAS	Total de días utilizados para la realización de actuaciones fiscales
2		Total de días estimados para la realización de actuaciones fiscales
3		Total de días empleados para la ejecución de actuaciones fiscales
4		Total de días planificados para la ejecución de actuaciones fiscales
5		Total de días utilizados para la elaboración de informes definitivos
6		Total de días previstos para la elaboración de informes definitivos

Fase III: Generación de Indicadores de Gestión

Objetivo: Generar los indicadores de gestión que permitan medir y valorar en tiempo real las fallas y desviaciones que ocurran durante el desarrollo de las actividades inherentes al proceso productivo “Actuaciones Fiscales”.

Para la formulación del perfil de cada uno de los indicadores de gestión se deben considerar ciertos elementos, para efectos de un adecuado manejo técnico y permitir la interpretación de los indicadores con carácter universal, esto con el fin de facilitar su uso como instrumento de apoyo a la toma de decisiones y subsanar las desviaciones detectadas en las actividades del proceso modular “Actuaciones Fiscales”. A tal efecto se describen cada uno de los elementos que se abordaran para construir el perfil de cada indicador de gestión:

- **Título del Indicador:** Nombre o denominación asignada al indicador de gestión durante su formulación.
- **Número:** Posición en orden correlativo asignado dentro del sistema de indicadores de gestión.
- **Tipo:** Condición particular del indicador respecto a la metodología utilizada para su formulación (Enfoque sistémico: Entrada – Insumo – Proceso – Producto – Efecto – Impacto). Permite conocer a cual componente de este modelo corresponde el indicador como instrumento de medición.
- **Formula:** Expresión cuantitativa para el cálculo del indicador mediante la relación variable estándar.
- **Categoría de las Variables:** Especifica la naturaleza de las variables que componen el indicador, de acuerdo con los parámetros físicos, económicos y cronológicos, establecidos por el modelo utilizado.

- **Tendencia del Indicador:** Identifica la condición ideal que el indicador debería reflejar al momento de efectuar la medición, acorde con el estándar o rango de desempeño (deber ser) establecido durante su formulación.
- **Objetivo del Indicador:** Describe las relaciones entre el numerador y el denominador en atención a las metas, planes o programas vinculadas al aspecto específico que se pretenden medir en la unidad objeto de análisis.
- **Rangos de Desempeño:** Pautas establecidas a criterio de la investigadora como resultados del análisis del comportamiento histórico en la actividad evaluada, con el fin monitorear su desempeño, consideradas dentro del sistema de mejoras continuas. Se expresan en una escala lógica y factible de alcanzar según los mecanismos que se planten para elevar el desempeño organizacional.
- **Causas de Variación:** Causas probables que puedan incidir en la tendencia negativa del indicador.
- **Correctivos Probables:** Posibles estrategias o acciones elevar el nivel desempeño del indicador y subsanar las desviaciones.
- **Relación con Otros Indicadores:** Otros indicadores del sistema de medición que se encuentran estrechamente vinculados, por lo que su tendencia podría incidir sobre el resultado de otro indicador.
- **Ubicación y Toma de Datos:** Precisa las dependencias de la organización que emiten los datos requeridos por el sistema de medición.
- **Frecuencia uso del Indicador:** Periodicidad con la cual se efectuara la medición y lectura de cada indicador.
- **Usuarios del indicador:** Responsables de la actividad relativa al funcionamiento del sistema de medición y los autorizados para lectura.

PERFIL DEL INDICADOR 3

TÍTULO	Eficiencia en el Proceso de Actuaciones Fiscales							
NÚMERO	03	TIPO	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFFECTO	IMPACTO
					X			
FORMULA	<u>Total de Días Utilizados para la realización de Actuaciones Fiscales</u> Total de Días Estimados para la realización de Actuaciones Fiscales							
CATEGORIA DE LAS VARIABLES					TENDENCIA DEL INDICADOR			
ECONÓMICA	FÍSICA		CRONOLÓGICA		CERO (0)		UNO (1)	
			X		X			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir y valorar en qué proporción disminuye la cantidad de días requeridos para la realización de una actuación fiscal, con relación a los días estimados.							
RANGOS DE DESEMPEÑO	Resultados Año Anterior: Metas Prevista Año Evaluado: 0,90							
	Rango 1: mayor de 0,90 hasta 0,93 EXCELENTE							
	Rango 2: mayor de 0,94 hasta 0,97 MUY BUENO							
	Rango 3: mayor de 0,98 hasta 1 ACEPTABLE							
	Rango 4: mayor de 1,1 INFERIOR A LO ESPERADO							
CAUSAS DE VARIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Demora en la entrega de documentos por parte de los entes auditados. Comisiones de auditoría inexpertas. 							
CORRECTIVOS PROBABLES	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión efectiva durante el proceso de actuaciones fiscales. Capacitación al recurso humano sobre proceso de auditoría. 							
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Eficiencia en la ejecución de actuaciones fiscales. Indicador: Eficiencia en la generación de informes definitivos 							
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	Se tomaran trimestralmente y serán aportados por la Dirección de Control							
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	Trimestral							
USUARIOS DEL INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> Despacho del Contralor Dirección de Control 							

PERFIL DEL INDICADOR 4

TÍTULO		Eficiencia en la Ejecución de Actuaciones Fiscales						
NÚMERO	04	TIPO	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFEECTO	IMPACTO
					X			
FORMULA	<p><u>Total de Días Empleados para la ejecución de Actuaciones Fiscales</u></p> <p>Total de Días Planificados para la ejecución de Actuaciones Fiscales</p>							
CATEGORÍA DE LAS VARIABLES					TENDENCIA DEL INDICADOR			
ECONÓMICA		FÍSICA	CRONOLÓGICA		CERO (0)		UNO (1)	
			X		X			
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir y valorar en qué proporción disminuye la cantidad de días requeridos para la ejecución de una actuación fiscal, con relación a los días estimados.						
RANGOS DE DESEMPEÑO		Resultados Año Anterior: Metas Prevista Año Evaluado: 0,90						
		Rango 1: mayor de 0,90 hasta 0,93 EXCELENTE						
		Rango 2: mayor de 0,94 hasta 0,97 MUY BUENO						
		Rango 3: mayor de 0,98 hasta 1 ACEPTABLE						
		Rango 4: mayor de 1,1 INFERIOR A LO ESPERADO						
CAUSAS DE VARIACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Fallas y deficiencias en la planificación de las actuaciones fiscales. ◦ Demora en la entrega de documentos por parte de los entes auditados. ◦ Comisiones de auditoría inexpertas. 						
CORRECTIVOS PROBABLES		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Supervisión efectiva durante la fase de ejecución de actuaciones fiscales. ◦ Capacitación al recurso humano sobre técnicas de recolección de información y determinación de hallazgos de auditoría. 						
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Indicador: Eficiencia en la ejecución de actuaciones fiscales. ◦ Indicador: Eficiencia en la generación de informes definitivos 						
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS		Se tomaran trimestralmente y serán aportados por la Dirección de Control						
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR		Trimestral						
USUARIOS DEL INDICADOR		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Despacho del Contralor ◦ Dirección de Control 						

PERFIL DEL INDICADOR 7

TÍTULO		Economía en la Ejecución de Actuaciones Fiscales						
NÚMERO	07	TIPO	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFFECTO	IMPACTO
					X			
FORMULA	<div> <div>Total de Bolívares Invertidos para la ejecución de Actuaciones Fiscales</div> <div>Total de Bolívares Presupuestados para la ejecución de Actuaciones Fiscales</div> </div>							
CATEGORIA DE LAS VARIABLES					TENDENCIA DEL INDICADOR			
ECONÓMICA		FÍSICA		CRONOLÓGICA		CERO (0)		UNO (1)
X						X		
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir y valorar en qué proporción los recursos financieros y presupuestarios invertidos para la ejecución de las actuaciones fiscales, se ajustan a los gastos programados						
RANGOS DE DESEMPEÑO		Resultados Año Anterior: Metas Prevista Año Evaluado: 0,90						
		Rango 1: mayor de 0,90 hasta 0,93 EXCELENTE						
		Rango 2: mayor de 0,94 hasta 0,97 MUY BUENO						
		Rango 3: mayor de 0,98 hasta 1 ACEPTABLE						
		Rango 4: mayor de 1,1 INFERIOR A LO ESPERADO						
CAUSAS DE VARIACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias en la planificación de las actuaciones fiscales Retrasos en la fase de ejecución de las actuaciones fiscales Inclusión de RR.HH no programado en la comisión. 						
CORRECTIVOS PROBABLES		<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento en la planificación de las actuaciones fiscales Supervisión efectiva sobre la ejecución de las auditorias Utilización adecuada del recurso humano dispuesto para la actuación 						
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES		<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Eficiencia en el proceso de actuaciones fiscales Indicador: Economía en el proceso de actuaciones fiscales. Indicador: Economía en la generación de informes definitivos. 						
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS		Se tomaran trimestralmente y serán aportados por la Dirección de Control, Jefatura de Administración y Jefatura de Recursos Humanos.						
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR		Trimestral						
USUARIOS DEL INDICADOR		<ul style="list-style-type: none"> Despacho del Contralor Dirección de Control 						

PERFIL DEL INDICADOR 8

TÍTULO		Economía en la Generación de Informes Definitivos						
NÚMERO	08	TIPO	DEMANDA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	EFFECTO	IMPACTO
						X		
FORMULA	<div> <div>Total de Bolívares Invertidos para la elaboración de Informes Definitivos</div> <div>Total de Bolívares Presupuestados para la elaboración de Informes Definitivos</div> </div>							
CATEGORÍA DE LAS VARIABLES					TENDENCIA DEL INDICADOR			
ECONÓMICA	FÍSICA		CRONOLÓGICA		CERO (0)		UNO (1)	
X					X			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir y valorar en qué proporción los recursos financieros y presupuestarios invertidos para la elaboración de informes definitivos, se ajustan a lo programado.							
RANGOS DE DESEMPEÑO	Resultados Año Anterior: Metas Prevista Año Evaluado: 0,90							
	Rango 1: mayor de 0,90 hasta 0,93 EXCELENTE							
	Rango 2: mayor de 0,94 hasta 0,97 MUY BUENO							
	Rango 3: mayor de 0,98 hasta 1 ACEPTABLE							
	Rango 4: mayor de 1,1 INFERIOR A LO ESPERADO							
CAUSAS DE VARIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias en la redacción de informes Demora en el suministro de insumos requeridos. 							
CORRECTIVOS PROBABLES	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión efectiva sobre la fase de presentación de resultados. Optimización de las técnicas de redacción y presentación de informes de auditoría. Utilización adecuada de los recursos dispuestos para la elaboración de informes definitivos. 							
RELACIÓN CON OTROS INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Eficiencia en la generación de informes definitivos. 							
UBICACIÓN Y TOMA DE DATOS	Se tomaran trimestralmente y serán aportados por la Dirección de Control y Jefatura de Administración.							
FRECUENCIA USO DEL INDICADOR	Trimestral							
USUARIOS DEL INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> Despacho del Contralor Dirección de Control 							

Fase IV: Implementación de la Propuesta

Objetivo: Establecer lineamientos que permitan la implementación y uso de los indicadores de gestión como instrumento de control y medición, a fin de facilitar su manejo técnico y su utilización como herramienta de apoyo a la toma de decisiones, dirigidas a subsanar las posibles desviaciones detectadas en el proceso medular “Actuaciones Fiscales”.

Implementación de los Indicadores de Gestión en la Dirección de Control:

- 1.- Presentar la propuesta a la máxima autoridad de la Contraloría del Municipio Guanare del estado Portuguesa para su aprobación.
- 2.- Impartir la inducción necesaria al personal de la Dirección de Control, sobre el control de gestión e indicadores, beneficios de los indicadores de gestión, uso de indicadores y análisis de los resultados; esto con la finalidad de fomentar la efectividad de los procesos, el buen clima y el compromiso hacia una gestión exitosa.
- 3.- Someter los indicadores de gestión a una prueba piloto, a través de la medición de los resultados obtenidos durante un trimestre del ejercicio fiscal, a fin de comprobar la pertinencia del instrumento y si fuera necesario efectuar los ajustes correspondientes.
- 4.- Efectuar el control y medición sobre el proceso de actuaciones fiscales
- 5.- Realizar evaluaciones sobre la base de las mediciones arrojadas por los indicadores de gestión
- 6.- Efectuar las correcciones necesarias de las desviaciones detectadas en los procesos de medición.

Control y Seguimiento

En cumplimiento del ciclo de mejoramiento continuo para medir el avance de la propuesta, se emplearan los procedimientos de supervisión y seguimiento sobre el proceso de control y medición de los resultados. Estas actividades servirán como base para el proceso de toma de decisiones, y una vez detectadas las desviaciones o deficiencias en el proceso estudiado, realizar los ajustes necesarios en la gestión.

5.6.- Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Legal

La presente propuesta de Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores se fundamenta en los preceptos legales establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Contraloría General de la República y el Sistema de Control Fiscal y su Reglamento y Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publico.

Factibilidad Operativa

En el ámbito operativo la propuesta es totalmente factible, debido a que la institución cuenta con un personal especializado en el área, capaz de llevar a cabo la implementación de los Indicadores de Gestión.

Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica se refiere a la disponibilidad de recursos financieros y materiales. En cuanto al primero, se puede utilizar las instalaciones de la Contraloría del Municipio Guanare. En lo que se refiere a los recursos

materiales, el órgano contralor también cuenta con recursos tecnológicos suficientes para la implementación de la propuesta.

Factibilidad Económica

En lo referente a los recursos económicos requeridos, la gerencia de la Contraloría Municipal de Guanare cuenta con los recursos necesarios para la implementación de los Indicadores de Gestión, de los cuales se pueden disponer en el momento que sean requeridos considerando los beneficios que estos ofrecen a la organización.

CAPITULO VI

Recomendaciones

En concordancia con los resultados obtenidos por el instrumento de recolección de datos y tomando en consideración las conclusiones, se recomienda:

- 1.- Presentar ante las autoridades competentes los resultados obtenidos por la presente investigación.
- 2.- Adoptar un enfoque moderno en el sistema control de gestión de la Contraloría del Municipio Guanare, que permita direccionar la organización hacia el logro de los objetivos institucionales y en concordancia con los lineamientos impartidos por la Contraloría General de la República, donde prevalezcan los principios de eficiencia, eficacia y economía en los procesos.
- 3.- Fortalecer la cultura de control de gestión en la organización, a través de la promoción del autocontrol en el desarrollo de los procesos medulares de la Contraloría del Municipio Guanare - estado Portuguesa.
- 4.- Sensibilizar a todo el personal para la implantación del Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores que fortalezca la cultura organizacional, basada en los principios filosóficos del ente.

5.- Implementar de forma progresiva el Sistema de Control de Gestión propuesto para el proceso de actuaciones fiscales, así mismos, estudiar la factibilidad del desarrollo de un Sistema de Control de Gestión Integral para la organización, y de esta forma medir y evaluar los resultados obtenidos en cada uno de los procesos que se desarrollan en el Ente.

6.- Evaluar los resultados de la gestión de control fiscal realizada por la Dirección de Control, y fin de conocer los beneficios que aporte este proyecto a la organización.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo G, D. (2008). Generación de Indicadores de Gestión y Resultados: Instrumentos y Técnicas. 2da Edición. Coop. Graficas León. Caracas, Venezuela.
- Andrade-Virginia. (2008). *Sistema de Control de gestión para la Gerencia de Servicios Generales en el Servicio Autónomo Puerto de Maracaibo del Estado Zulia*. UCLA-UNELLEZ, Maracaibo.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems* 11 Ed. Mc GrawHill.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5ª ed.). Caracas. Espíteme
- Asamblea Nacional 2009. Constitución de la República de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°5.908 Extraordinario. Caracas, Febrero 19.
- Asamblea Nacional 2010. Ley Orgánica de la Contraloría General de República y Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013 Extraordinario. Caracas, Diciembre 23.
- Asamblea Nacional 2008. Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.890 Extraordinario. Caracas, Julio 31.
- Asamblea Nacional 2011. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publico. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°39.341 Extraordinario. Caracas, Agosto 23.
- Asamblea Nacional 2009. Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.163. Caracas, Abril 22.
- Balestrini, M. (2001). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Consultores Asociados, Servicios Editoriales.
- Benalcazar-Jose, N. (2009). *Diseño de un Sistema de Indicadores de gestión en la Potestad de Investigaciones Administrativas llevado a cabo por la Dirección de Auditoría y Control de Gestión de la Contraloría del Municipio Libertador del Estado Táchira*. UCLA-UNELLEZ, Barinas.

- Bisquerra, R. (1989). *Metodología de la Investigación Educativa*. (1ª ed.). Madrid. La Muralla.
- Bozeman; Barry (1998). *La Gestión Pública. Su situación actual*. Fondo de Cultura Económica. México
- CEPAL. (2000). *Informe Panorama Social de América Latina*. Santiago de Chile.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (1998) *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Chile
- Contraloría General de la República. (1999). Cuaderno de Auditoria N° 3. Caracas, Venezuela.
- Contraloría General de la República 1997. Normas Generales de Auditoria de Estado. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.229. Caracas, Junio 17.
- David, F. (1999). *La Gerencia Estratégica*. Fondo Editorial Legis.
- Evoli, J. (2001). *Planificación Estratégica*. Caracas. Editorial Fedeupel
- Fernández-Antonia. (2007). *Propuesta de un Modelo de Sistema de Planificación y Control de Gestión para el Municipio Guaicaipuro del estado Miranda*. Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- FUDECO (2009) Indicadores de Gestión. Pabon J, Y. y Giménez, F. Guanare.
- Gómez, F. (2005), *Gestión, Dirección y Estrategias*. Bussines&Economics.
- Guevara, I. (2000), “Auditoría de la gestión pública: sistema de indicadores para el seguimiento, control y evaluación”, Revista Guarismo, N°47. UCV. Caracas
- Hernández, M. (2002). *Manual de Control de Gestión*. La Habana. Cuba
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Instituto Venezolano de Planificación. IVEPLAN (1993). *Planificación y Política*. Caracas.
- Kaufman, R (1997). *Guía Práctica para la Planeación en las Organizaciones*. México: Editorial trillas.
- Kelly; J. (1993) *Gerencia Municipal*. Editorial IESA. Caracas, Venezuela.

- Lorino, P. (1998). *El Control de Gestión Estratégico. La Gestión por Actividades*. Editorial Marcombo Barcelona, España.
- Lucena-Rubén, Z. (2010). *Propuesta de un sistema de control de gestión basado en indicadores para la gerencia administrativa del grupo de farmacias Drofarma, C.A.* Trabajo Especial de Grado. UCLA, Barquisimeto.
- Mallo, R, C. y Merlo, J. (1995) *Control de Gestión y Control Presupuestario*. Editorial Mc Graw Hill. España
- Mano, F. (2001) *Estrategia y Dirección Estratégica* [Documento en línea] En: [Consulta: Enero 26,2011]
- Mira, J. (2006). *Apuntes de Auditoria*. [Libro en línea] En: <http://www.eumed.net/libros/2006a/jcmn/index.htm> [Consulta febrero, 2011].
- Matheus-Dannys, M. (2006). *Sistema de Control de Gestión en el Centro Rafael Urdaneta de la Unidad de Planificación Corporativa y Presupuesto*. UCLA, Barquisimeto.
- Morles, A. (1994) *El Proyecto de Investigación*. FEDEUPEL. Caracas.
- Muñiz; L. (2003). *Gestión 2000.com*. Barcelona
- Nogueira R, D. (2002) *Control de Gestión: Evolución, dimensiones y Diagnóstico*. UMCC. Cuba.
- Océano/Centrum (2008). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Editorial Océano. Barcelona.
- Presidencia de la República 2009. *Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de República y Sistema Nacional de Control Fiscal*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.240. Caracas, Agosto 12.
- Quintín, E y Plasencia, A. (2006) *¿Qué es la Gerencia Pública?*. Editorial Episteme. México
- Rosenberg, J (2006) *Diccionario de Administración y Finanzas*. (1ª ed.). Barcelona: Océano/Centrum
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo. Caracas
- Salinas, J. (2003) *Gestión de Gobierno*. Tejos Ediciones. La Habana.
- Sallenave, J. (2001). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Editorial Norma. México.

- Sánchez Motos, E. (1997) *Administración Pública, ¿Reforma o Revolución?*, Revista Auditoría Pública, N° 10. Bogotá.
- Sanín H, A. (1999). *Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública*. ILPES. Santiago de Chile.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión*. Global Ediciones, S.A. 8va Edición. Bogotá.
- Solan G, O. (2006). *La Estrategia y la Estructura Organizacional como Base de los Sistemas de Control Estratégico*. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Cuba.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. Noriega Editores.
- Solórzano-Marianna, F. (2006), *Sistema de Control de Gestión para una Empresa de Servicios Utilizando la Metodología de Cuadro de Mando Integral*. Universidad Simón Bolívar. Caracas
- UNA. (2003) *Control de Gestión*. Tomo II. Caracas.
- UPEL (2005) *Manual de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. FEDEUPEL. Caracas.
- Zambrano B, A (2006). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Editorial Texto, C.A. Caracas

ANEXO A

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional

Estimado funcionario de la Contraloría Municipal de Guanare.-

La presente es para solicitar su valiosa colaboración en el sentido de que conteste el cuestionario que a continuación se le presenta, el cual será utilizado exclusivamente para recaudar datos para la investigación titulada: SISTEMA DE CONTROL DE GESTION BASADO EN INDICADORES PARA LA DIRECCION DE CONTROL DE LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO GUANARE – PORTUGUESA.

Cabe señalar que la información suministrada será de tipo confidencial y para lograr la finalidad prevista es importante que responda de la manera más sincera y objetiva posible, pues los resultados incidirán directamente en el desarrollo del estudio.

Instrucciones:

- No colocar su identificación
- Leer cuidadosamente cada uno de los ítems
- Para dar respuesta use la siguiente escala: S: siempre, CS: Casi siempre, RV: Rara vez, CN: Casi nunca y N: Nunca.
- Marque su respuesta colocando una (X) en el recuadro

Por su colaboración, muchas gracias

LA INVESTIGADORA

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una equis (x) la alternativa que considere pertinente.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
S	CS	AV	CN	N

ÍTEM	S	CS	AV	CN	N
1.- ¿Se encuentra establecida claramente la misión de la Contraloría del Municipio Guanare del estado Portuguesa?					
2.- ¿La misión del ente se encuentra acorde con su naturaleza y las competencias que le atribuye la Constitución y las Leyes?					
3.- ¿Los funcionarios de la Contraloría conocen la misión de la organización?					
4.- ¿La visión de la Contraloría del Municipio Guanare está establecida formalmente?					
5.- ¿Ha sido difundida la visión en el organismo, de manera que los funcionarios realicen sus actividades en beneficio de alcanzarla?					
6.- ¿La Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare ejecuta procesos que influyen directamente en el cumplimiento de la misión y visión institucional?					
7.- ¿Cuenta la Contraloría Municipal de Guanare con una estructura organizativa que propicie el cumplimiento de la misión y visión institucional?					
8.- ¿Se encuentran establecidos de forma clara los diferentes niveles organizativos (estratégico, táctico y operativo.), así como las líneas de autoridad?					
9.- ¿El órgano contralor tiene una planificación estratégica de sus actividades?					
10.- ¿Se elabora el Plan Operativo Anual en cada una de las direcciones de la Contraloría Municipal de Guanare?					
11.- ¿Los objetivos establecidos en la planificación estratégica son conocidos por los funcionarios de la Contraloría Municipal de Guanare?					
12.- ¿Se evalúa el logro de los objetivos estratégicos institucionales?					
13.- ¿Se consideran los objetivos estratégicos institucionales para la formulación de los planes de la Dirección de Control?					
14.- ¿En la planificación de las actividades se precisan de forma clara las metas a alcanzar por la unidad?					
15.- ¿Las actividades y estrategias establecidas en la planificación se encuentran vinculadas a las metas?					
16.- ¿Se consideran los resultados de ejercicios fiscales anteriores para el establecimiento de metas en la Dirección de Control, a fin de que estas se ajusten a la realidad?					
17.- ¿Se cuantifican las metas en los planes elaborados por la Dirección de Control?					
18.- ¿En la Dirección de Control de la Contraloría Municipal de Guanare existe un instrumento de medición y evaluación de los resultados obtenidos en la gestión?					
19.- ¿Un sistema de indicadores de gestión es una herramienta consistente e idónea para la medición, control y evaluación de la gestión?					
20.- ¿Considera que la información arrojada por un sistema de indicadores de gestión serviría como herramienta para medir el desempeño organizacional?					

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
S	CS	AV	CN	N

ÍTEMS	S	CS	AV	CN	N
21.- ¿Se aplican criterios eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo del proceso medular actuaciones fiscales?					
22.- ¿Se mide y evalúa el nivel de cumplimiento de las actuaciones fiscales planificadas por la Dirección de Control en su plan operativo anual?					
23.- ¿En la Fase I "planificación" de las actuaciones fiscales se prevén los recursos necesarios (materiales, financieros, humanos, tiempo) para el desarrollo de las auditorías?					
24.- ¿Se conoce el nivel de economía con el cual se realiza la selección de los insumos para el proceso de actuaciones fiscales?					
25.- ¿Durante la Fase II "Ejecución" de las actuaciones se ejerce supervisión y control sobre las actividades desarrolladas por el recurso humano?					
26.- ¿Se mide y evalúa la eficiencia en el desempeño del recurso humano durante el proceso de actuaciones fiscales?					
27.- ¿Se mide el nivel de economía con que son empleados los recursos para el desarrollo de las actuaciones fiscales?					
28.- ¿Al culminar las actuaciones fiscales se mide y evalúa el cumplimiento de los programas de auditorías?					
29.- ¿Se determina la eficiencia con la cual se generan los productos de las actuaciones fiscales (Fase III: presentación de resultados)?					
30.- ¿Se mide y evalúa el grado de economía empleado durante la presentación de resultados?					
31.- ¿Se efectúa seguimiento sobre los resultados de las actuaciones fiscales practicadas por la Dirección de Control?					
32.- ¿Se generan eficazmente los insumos necesarios para el proceso de potestad investigativa?					

ANEXO B

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en 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 Municipal de Guanare del Estado Portuguesa que intervienen en el proceso de actuaciones Fiscales 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: Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare - 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.

LCDA. IRIS RODRIGUEZ.

Candidata a Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación 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 Iris Rodríguez, para ser aplicado a los funcionarios de la Contraloría del Municipio Guanare del Estado Portuguesa que intervienen en el proceso de actuaciones fiscales en cada uno de los niveles gerenciales, para recolectar información referente a la investigación titulada: Sistema de Control de Gestión basado en Indicadores para la Dirección de Control de la Contraloría del Municipio Guanare - 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												
	OBSERVACIONES				OBSERVACIONES				OBSERVACIONES			

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

Evaluated por:

Nombre:

Apellido:

N°C.I.:

Firma: _____

ANEXO C

Tabla de Confiabilidad del Instrumento

Sujetos \ Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3
2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	0	1	4	1	3	2
3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	2
4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	0	0	3	1	2	1
5	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	1	0	3	3	4	3
6	2	4	3	3	3	4	3	2	2	3	0	0	4	1	2	1
7	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	1	2	2	4	4
8	2	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	0	4	1	1	1
9	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	0	1	2	3	2	0
10	2	3	2	2	4	3	2	3	2	4	1	0	2	1	2	1
11	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	2	0	4	3	2	0
12	2	4	2	3	4	3	4	3	3	2	3	0	4	1	2	1
Media del item	3,0833 3	3,9166 7	2,6666 7	3,25	3,5833 3	3,5	3,3333 3	2,8333 3	3	3,25	1,5	0,5833 3	3,3333 3	2	2,6666 7	1,58333
desviación típica Sn-1	0,90	0,29	0,78	0,87	0,51	0,67	0,65	0,39	0,85	0,62	1,31	0,79	0,89	1,13	1,07	1,24
varianza de cada item S^2	0,8106	0,0833	0,6061	0,7500	0,2652	0,4545	0,4242	0,1515	0,7273	0,5951	1,727 3	0,6288	0,7879	1,272 7	1,1515	1,5379

Valor de Alfa 1,05

Valor de la varianza por item y del instrument o 0,87

Coefficient e Alfa de Cronbach	0,92
---------------------------------------	-------------

17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Total
4	1	4	4	4	2	4	1	3	1	1	2	2	0	2	3	97
3	0	4	3	2	2	4	2	3	1	4	2	2	1	2	2	84
4	1	4	3	3	1	4	1	4	2	1	3	2	3	3	2	94
2	1	4	4	1	2	2	1	3	1	0	1	0	1	3	1	67
3	2	4	3	2	2	2	1	4	1	1	2	1	3	3	1	82
3	1	1	2	1	3	2	1	2	1	0	2	2	1	3	1	63
2	0	4	4	2	3	2	1	4	1	2	2	0	3	4	1	87
2	0	3	3	1	2	3	1	4	1	0	2	0	1	4	1	64
3	0	1	3	1	2	2	2	3	1	1	0	0	0	3	1	61
2	0	4	2	1	2	4	0	2	1	0	0	0	1	1	2	56
3	1	4	4	0	3	3	2	4	1	1	1	2	1	3	3	81
4	0	4	4	1	3	3	2	4	1	0	2	2	2	3	2	78
2,91667	0,58333	3,41667	3,25	1,58333	2,25	2,91667	1,25	3,33333	1,08333	0,91667	0	1	1	3	4	76,1666667
0,79	0,67	1,16	0,75	1,08	0,62	0,90	0,62	0,78	0,29	1,16	0,90	1,00	1,08	0,83	0,78	13,02
0,6288	0,4470	1,3561	0,5682	1,1742	0,3864	0,8106	0,3864	0,6061	0,0833	1,3561	0,8106	0,9924	1,1742	0,6970	0,6061	184,88

24,06