



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN
DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL CONTROL
DE LA CALIDAD, LA EFICIENCIA
DEL PROYECTO HÁBITAT.**

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster Scientiarum en Administración,
Mención Gerencia General

**AUTOR:
BERNY RAFAEL RODRÍGUEZ DELGADO
ECONOMISTA AGRÍCOLA**

**TUTOR:
WILFREDO J. BRICEÑO
ECONOMISTA AGRÍCOLA. (MSc).**

GUANARE, JUNIO 2005

BERNY RAFAEL RODRÍGUEZ D.

**PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN
DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL CONTROL
DE LA CALIDAD, LA EFICIENCIA
DEL PROYECTO HÁBITAT.**

GUANARE, JUNIO 2005

Guanare; 24 de Noviembre de 2003

Ciudadano:

Prof. Alberto Herrera

Coordinador de Mención

Maestría en Administración, Mención Gerencia General

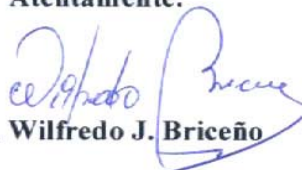
UNELLEZ-Guanare

Presente.-

En mi condición de tutor del participante Econ. Bery Rafael Rodríguez Delgado, Titular de la Cedula de Identidad N° V- 7.982.848 quien presenta el trabajo de Grado o Trabajo Especial de Grado titulado: PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD, LA EFICIENCIA DEL PROYECTO HABITAT, para optar al título de Magíster en Administración Mención Gerencia General, hago de su conocimiento, que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador designado al efecto.

Sin otro particular, me despido de usted

Atentamente.


Econ. Wilfredo J. Briceño



-UNELLEZ-

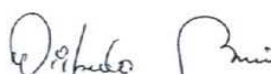
LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA....

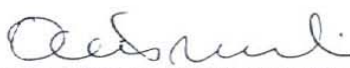
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación Área de Postgrado

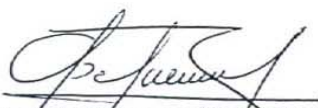
ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 10:00 a.m. del día miércoles veintidós de junio de dos mil cinco, una vez cumplido con lo previsto en el Artículo 40, Capítulo III, del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, los profesores: **Wilfredo Briceño – tutor Coordinador-**, **Tadeo Arismendi Valero** (jurado Interno UNELLEZ) y **Abel Romero Colmenarez** (jurado Externo UCLA), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 4.259.896, 3.907.403 y 7.302.440, respectivamente, miembros del Jurado calificador del Trabajo de Grado titulado: “**Propuesta para la Formulación de un Modelo de Gestión para el Control de la Calidad, la Eficiencia del Proyecto Hábitat**”, presentado por el **Economista Agrícola: Berny Rafael Rodríguez, C. I. N° V- 7.982.848**, como parte de los requisitos para optar al título de **MAGÍSTER SCIENTIARUM en Administración, Mención: Gerencia General, del Vicerrectorado de Producción Agrícola Guanare**; procedimos a dar apertura y presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente; con una duración de 45 minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el Jurado después de sus deliberaciones acordó **APROBAR**, el trabajo aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí indicado firman:


Prof. WILFREDO BRICEÑO
C. I. N° V- 4.259.896
(TUTOR UNELLEZ)


Prof. TADEO ARISMENDI VALERO
C. I. N° V- 3.907.403
(Jurado Interno UNELLEZ)


Prof. ABEL ROMERO COLMENAREZ
C. I. N° V- 7.302.440
(Jurado Externo UCLA)

AGRADECIMIENTO

De manera muy especial le agradezco al profesor Wilfredo J. Briceño, tutor del presente trabajo por sus orientaciones y valiosos aportes.

A la Profesora Lilian Montilla, por sus aportes permanentes y oportunos para el desarrollo del presente trabajo.

Al Lic. Ramón Azocar, por su apoyo y sugerencias para el logro de esta meta.

Al Dr. Pedro Chapon, por su desinteresada colaboración para la conformación de la presente investigación.

A los Integrantes de las Asociaciones Autogestionarias de Viviendas, por su colaboración en el desarrollo de la presente investigación.

A Orlando y Raiza, por ser fuente constante de superación y crecimiento.

Al Prof. Héctor Canelón, por su aporte en el momento oportuno

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso y a la Virgen de Coromoto, por protegerme e iluminar el sendero a seguir.

A la Memoria de mi Madre.

A mi Padre, por constituir una referencia de moral, trabajo y dedicación.

A Crisálida, fiel compañera quien con mucho amor soportó el largo tiempo dedicado al estudio y por su insistencia constante en la culminación del mismo.

A mis Hermanos, apoyo incondicional en mi vida.

Índice General	Pág.
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Lista de Cuadros	ix
Lista de Gráficos	x
Introducción.....	01
Capítulo I. El Problema.....	03
I.1.- Planteamiento del Problema.....	03
I.2.- Ámbito Social del Problema.....	04
2.1.-El Proyecto Hábitat de la Gobernación del Estado Portuguesa.....	06
I.3.- Importancia y Justificación.....	08
I.4.- Objetivos de la Investigación.....	09
4.1.- Objetivo General.....	09
4.2.- Objetivos Específicos.....	09
I.5.- Alcance y Limitaciones.....	10
 Capítulo II. Marco Teórico	
II.1.- Antecedentes.....	11
II.2.- Bases Teóricas.....	17
2.1.- Control de Gestión.....	17
2.2.- Finalidades del Control de Gestión en la Administración pública...	19
2.3.- Indicadores de Gestión.....	21
2.4.- La planificación.....	24
2.4.1.- Visión teórica de la planificación social en el área gerencial.....	24
2.4.2.- Elementos de la planificación.....	39
2.5.- El presupuesto Público.....	40
2.6.- Esquema Insumo-Proceso-Producto.....	43
2.7.- El proyecto hábitat enmarcado en la gestión pública regional.....	45
2.7.1.- Principios básicos fundamentales.....	47
2.7.1.1.- Principios comunitarios.....	47
2.7.1.2.- Principios de la Vivienda.....	47
2.7.1.3.- Principios para el cambio.....	48
2.8.- El Programa Autoconstrucción.....	51
II.3.- Bases Legales.....	52
3.1.- Deber Constitucional.....	52
3.2.- Legislación Administrativa.....	53
3.3.- Ley Orgánica de la Contraloría General y Reglamento.....	53
II.4.-El Uso de Modelos en una Situación de Estudio.....	55
 Capítulo III. Marco Metodológico	
III.1.- Tipo de Investigación.....	57
III.2.- Diseño de la Investigación.....	58

III.3.- Variables e Indicadores del Estudio.....	60
3.1.- Operacionalización de las Variables.....	61
III.4.- Población y Muestra.....	64
4.1.- Población.....	64
4.2.- Muestra.....	64
III.5.- Técnica de recolección de datos.....	67
III.6.- Descripción del instrumento.....	68
III.7.- Validez y Confiabilidad.....	69
7.1.- Validez.....	69
7.2.- Confiabilidad.....	70

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Los Resultados

IV.1.- Análisis e Interpretación de los Resultados.....	72
1.1.- En cuanto a Eficiencia.....	73
1.2.- En cuanto a Eficacia.....	76
1.3.- En cuanto a Calidad.....	78
1.4.- En cuanto a Impacto.....	81
1.5.- Resumen de Resultados.....	83
IV.2.- Herramientas de Planificación Gerencial: Matriz FODA.....	85
IV.3.- Modelo de Gestión (Propuesta).....	89
3.1.- Justificación.....	89
3.2.-Metas y Alcance.....	90
3.2.1.- Metas.....	90
3.2.2.- Alcance.....	91
3.3.- Fundamentación.....	91
3.4.- Estructura de la Propuesta.....	92
3.5.- Fases del Plan.....	92
3.6.- Objetivos General y Específicos.....	92
3.6.1.- Objetivo General.....	92
3.6.2.- Objetivos Específicos.....	92
3.7.- Plan de Acción.....	93
3.7.1.- Niveles de Aplicación del Control de Gestión.....	93
3.7.2.- El Control de Gestión como Sistema.....	94
3.7.3.- Los Indicadores de Gestión.....	96
3.7.4.-Metodología para la formulación de Indicadores de Gestión.....	99
3.7.4.1.-Pasos a Seguir para la Formulación de indicadores.....	99
3.7.4.2.-Identificación de Variables para Producto Externo Vivienda.....	100
3.7.4.3.-Formulación de los Indicadores de Gestión.....	101
3.7.4.4.-Indicadores de Gestión Primer Nivel.....	102
3.7.4.5.-Indicadores de Gestión de Segundo Nivel.....	103
3.7.4.6.-Proceso de Formulación de Indicadores de Segundo Nivel.....	104
3.7.5.- Modelo Gerencial y de Control del Proyecto Hábitat.....	111

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones y Recomendaciones.....	
Glosario de Términos.....	113

Referencias Bibliográficas.....	116
	123

Anexos

- A.- Instrumento Aplicado a las ASOAVI
- B.-Formato de Validación del Instrumento
- C.-Matriz para el Calculo de la Confiabilidad

LISTA DE CUADROS

Cuadros	Pág
1.- Situación Presentada por las ASOAVI, de la Muestra Seleccionada en Cuanto al Grado de Eficiencia.....	73
2.- Situación Presentada por las ASOAVI, de la Muestra Seleccionada en Cuanto al Grado de Eficacia.....	76
3.- Situación Presentada por las ASOAVI, de la Muestra Seleccionada en Cuanto al Grado de Calidad.....	78
4.- Situación Presentada por las ASOAVI, de la Muestra Seleccionada en Cuanto al Grado de Impacto.....	81
5.- Resumen de Resultados del Instrumento Aplicado a las ASOAVI, en Cuanto al Nivel de Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto.....	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
1.- Nivel de Eficiencia del Proyecto Hábitat. Año 2002.....	75
2.- Nivel de Eficacia del Proyecto Hábitat. Año 2002.....	77
3.- Nivel de Calidad del Proyecto Hábitat. Año 2002.....	80
4.- Nivel de Impacto del Proyecto Hábitat. Año 2002.....	82
5.- Niveles de Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto del Proyecto Hábitat. Año 2002.....	84



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICE-RECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
Maestría en Administración, Mención Gerencia General**

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA
EL CONTROL DE LA CALIDAD, LA EFICIENCIA DEL PROYECTO HÁBITAT.**

Autor: Econ. Berny Rodríguez

Tutor: MsC. Wilfredo J. Briceño

Fecha: 22 de Junio de 2005

RESUMEN

A raíz de los procesos de modernización del Estado Venezolano, la gran mayoría de los entes del sector público han sido sometidos a severos procesos de reestructuración, orientados a incrementar los niveles de eficiencia del desempeño de la administración pública. En atención a lo planteado, la investigación tiene como objetivo formular un modelo de gestión para el control de la calidad, y eficiencia del proyecto hábitat, el cual se desarrolla en los 14 Municipios del Estado Portuguesa, cuyo objetivo primordial consiste en la Autoconstrucción de viviendas a través de comunidades organizadas en Asociaciones Autogestionarias de Viviendas (ASOAVI) con el apoyo técnico y económico del Instituto Regional de la Vivienda. La investigación tuvo como objetivos específicos, conceptualizar aspectos relativos a la planificación, particularizar los indicadores de gestión bajo parámetros coherentes con el proyecto hábitat partiendo del plan operativo previsto, además identificar indicadores de gestión que permitan al ente de control, en el marco legal, la prevención, la vigilancia y la fiscalización de las actividades del proyecto y formular un modelo de gestión. El estudio estuvo enmarcado en un trabajo de campo descriptivo. A tal efecto, de la población total de 104 Asociaciones Autogestionarias de Viviendas (ASOAVI), se procedió a seleccionar una muestra de tipo probabilística y la misma se realizó mediante la aplicación del análisis de la varianza, quedando conformada por 83 ASOAVI. El instrumento utilizado para recoger la información es un cuestionario tipo escala de lickert, al cual se aplicó validación por juicio de expertos y se le calculó confiabilidad (coeficiente Alpha de Cronbach), obteniendo como resultado 0,75. En el análisis precedente se concluye que el proceso de planificación llevado a cabo en el proyecto hábitat, no se efectúa de manera óptima, posee inconsistencia al momento de formular objetivos, administrar los recursos económicos y diseñar los planes para la consecución de los objetivos y metas planteados, aunado a esto, presentan debilidad en cuanto al proceso de control y supervisión, lo que afecta la efectividad y eficacia del proyecto. Entre las recomendaciones se destaca la aplicación del modelo de gestión que conlleven a la ejecución de acciones que contribuyan en el mejoramiento de la gestión administrativa.

Descriptores: Modelo de gestión, Gerencia, Asociaciones Autogestionarias.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, diversas y efectivas técnicas gerenciales para la medición, evaluación y control del desempeño de los gerentes públicos han sido desarrolladas en el mundo entero y, principalmente, en los países de origen anglosajón. El desarrollo de estas técnicas de control gerencial ha sido marcado en el horizonte por dos puntos cardinales; por un lado, la necesidad de disminución y control de la creciente corrupción que a nivel mundial afecta a las entidades públicas y todas las entidades u organizaciones que la conforman y, por otro lado, la necesidad de mejorar los sistemas de información que deben sustentar el proceso de toma de decisiones gerenciales efectivas, oportunas y acertadas para la consecución de las metas y objetivos institucionales.

Para la medición y evaluación de la gestión, es imprescindible la creación de un sistema de indicadores sobre el comportamiento de los rasgos y variables (entradas, insumos, procesos, productos, efecto e impacto) que caracterizan a cualquier gestión pública o privada; lo cual permitirá maximizar el alcance de las metas y objetivos en forma coherente con la misión y visión de la institución, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Tomando como fundamento, las variables de calidad, eficiencia y eficacia, se pretende en la presente investigación analizar y evaluar el desarrollo del Proyecto Hábitat, el cual es una Institución Pública sin fines de lucro con presencia en los 14 Municipios que conforman al Estado Portuguesa, con el firme propósito de presentar propuestas que puedan incidir positivamente en la gestión administrativa del proyecto, el cual tiene como objeto medular la construcción de viviendas a través del proceso de autoconstrucción, para lo cual se organizan las comunidades en Asociaciones Autogestionarias de Viviendas y legalizan su inscripción en el INREVI donde se les ofrece el apoyo técnico y económico, con la finalidad de lograr al máximo el cumplimiento de lo establecido en sus planes operativos.

El trabajo de investigación quedó estructurado en cinco capítulos que se describen a continuación:

En el capítulo I: Se hace referencia al planteamiento del problema, los objetivos tanto general como específicos que orientan la investigación. Asimismo se hizo una justificación del trabajo de investigación y se plantea el alcance.

En el capítulo II: Contempla el marco teórico, el cual consistió en la búsqueda de los elementos teóricos que fundamentan el proceso investigativo del problema en estudio, partiendo de los antecedentes o estudios efectuados relacionados con el análisis de la gestión del Proyecto Hábitat, así como el diagnóstico de la situación real existente a nivel administrativo; posteriormente se desarrollaron las bases teóricas y legales del trabajo de investigación.

En el capítulo III, se describe la metodología donde se señala el tipo de investigación, la población y muestra objeto de estudio, la técnica e instrumento de recolección de datos, la operacionalización de las variables, la validez y confiabilidad y la técnica para el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

En el capítulo IV: Se procedió al análisis e interpretación de los resultados de donde surgen las conclusiones, también se describe el diagnóstico que sustenta la propuesta basado en el análisis e interpretación de los resultados. Allí también se incluye la propuesta, representada por un modelo de gestión para el control de la calidad, eficiencia y eficacia del proyecto hábitat, propósito fundamental de la investigación.

En el capítulo V; se expone conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas y anexos que complementan el trabajo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

I.1.- Planteamiento del Problema

¿Qué pesa más en la gestión de un ente gubernamental: Los objetivos políticos o la eficacia administrativa? ¿Qué tan compatibles pueden ser en la gestión de un ente gubernamental los objetivos políticos y la eficiencia administrativa? ¿Qué interés tiene un ente gubernamental en índices de excelencia y calidad de gestión? ¿Acaso esos indicadores pesan más que las encuestas?.

El asunto es más de ética política que de reforma institucional. Se tiene conocimiento que en las Gobernaciones de Estado, existen criterios de gestión de calidad, caso la norma ISO-9000, no obstante, la experiencia evidencia notables deficiencias en el deber ser de los distintos procesos y operaciones de índole administrativo, lo cual ocurre debido a cierta apatía e indiferencia hacia el logro de la excelencia en la gestión gubernamental, aunadas a toma de decisiones calculadas en función de resultados exitosos en el ámbito meramente político; independientes de la calidad y eficiencia de la gestión los cuales constituyen nuevos paradigmas que se deben internalizar y consolidar en la administración pública. En ese ámbito y tomando en consideración la realidad precedentemente descrita, surge de manera imperativa e insoslayable la siguiente interrogante: ¿qué estrategias diseñar para mostrarle al liderazgo político y a quienes gerencian la administración pública, la necesidad y pertinencia de valerse de criterios de gestión de calidad para potenciar su acción de gobierno y hacer posible contar con indicadores de gestión que midan la acción de Estado en márgenes de logros y alcances?

Como propuesta estratégica se plantea la utilización de una metodología de evaluación que muestre al tomador de decisiones políticas cómo va avanzando su

gestión y cómo ir graduando el accionar de las decisiones, para alcanzar la excelencia administrativa que no es más que valerse del menor recurso económico para materializar los objetivos planificados. Esta metodología se sintetiza en un sistema de indicadores teórico-prácticos de Gestión, inmersos en la propuesta de un Sistema Nacional de Control para la Administración Pública, que permitan evaluar y mejorar el desempeño del proyecto hábitat.

I.2.- Ámbito Social del Problema

Por Control de Gestión se ha de entender aquellos indicadores y técnicas relativamente nuevas de asesoramiento que buscan, a través del método comparativo, y medición cualitativa y cuantitativa los alcances de una organización en un tiempo histórico determinado. (Elkins,1983)

La distinción de la propuesta está precisamente aquí: que las entidades Gubernamentales inserten en su organigrama interno la figura del Control de Gestión, sin la necesidad de recurrir a Consultores o Profesionales especializados. Esto por el hecho de que el Control de Gestión es un proceso que se va alimentando diariamente, no es esporádico, es constante y su aporte no es el de evaluador, sino de guía en lo concerniente a la ejecución del plan general y de las decisiones que sobre los estimados en ese plan, así como de las opciones imprevistas, se llevan a cabo en un año fiscal de acción de Gobierno. No hay que confundir Control de Gestión con Unidad Operativa de Gestión Interna, o Secretaria de Gestión Interna; ésta viene a ser una instancia revisora, no de contraste y análisis. Aquella es más inherente al proceso de control, verificación y constatación de objetivos y metas, puesto que parte de un marco metodológico riguroso y de especialistas entrenados para la detección de fortalezas y debilidades en el proceso administrativo propiamente dicho.

El Proyecto Hábitat, es una Institución Pública adscrita al Instituto Regional de la Vivienda del Estado Portuguesa, con presencia en los 14 Municipios que

conforman al estado y brinda sus servicios en las áreas: social, técnica y administrativa a las comunidades de escasos recursos del Estado Portuguesa, siempre y cuando se encuentren organizadas en ASOAVI y debidamente inscritas para participar en el Proyecto. En lo social se enseña a las comunidades las técnicas de organización, participación, autogestión, liderazgo, cooperación, autoestima, comunicación, motivación al logro, entre otros. En el área técnica el proceso está dirigido a la construcción con sistemas de tierra-cemento y en el área administrativa se enseña la Gerencia de los Recursos Físicos y Financieros apoyados en la autogestión y cogestión.

El Proyecto Hábitat se comenzó a desarrollar en el año 1996 y en los primeros tres años de funcionamiento organizaron y capacitaron 6.178 familias en pobreza extrema, es decir, del 53.7% de familias ubicadas en este estrato socioeconómico en el Estado Portuguesa se han atendido 15,22%. Estas familias se han organizado en ASOAVI (Asociación Autogestionaria de Viviendas), hoy en día hay 108 asociaciones las cuales han asumido la responsabilidad de participar y ejecutar acciones del proceso constructivo, apoyándose en la asesoría técnica y el crédito de vivienda otorgado por la fundación.

La situación que se observa es la ausencia de mecanismos de ajustes a un plan que conduzca a los entes contralores del estado fiscalizar a fin de prevenir el fiel cumplimiento de las previsiones en cuanto a costo-beneficio, en la relación de unidades de viviendas ejecutadas que permitan, en un período determinado, evaluar los efectos económicos provocados tanto por factores endógenos como por factores externos.

De esta manera, los hechos propiamente dichos, como son la construcción de determinado número de viviendas para otro número igual de asociados queda sin efectuarse, afectando la calidad de vida de los mismos y creando incertidumbre y alejamiento entre los asociados.

Esta situación desmotiva a los integrantes de las ASOAVI y a su vez desmantela el sistema de capacitación previsto en el proyecto hábitat. Por otra parte los entes gubernamentales encargados de auditar el plan inicial, al no proceder bajo la filosofía de un control simultáneo, se enfrentan a situaciones de incertidumbre que coliden con los principios de la gestión administrativa.

2.1.- El Proyecto Hábitat de la Gobernación del Estado Portuguesa

Al principio el Proyecto se denominó “Fundación Proyecto Hábitat”, la cual tenía personalidad Jurídica y Patrimonio propio, independiente del Fisco del Estado Portuguesa. Fue creada según decreto N° 544 de fecha 20-05-97. Su domicilio asignado fue la Ciudad de Guanare, pudiendo ejercer sus actividades en todo el territorio del Estado Portuguesa. La duración de la fundación fue dada por un tiempo indefinido y estuvo adscrita a la Dirección de Desarrollo Social y en la actualidad está bajo la figura de un Proyecto Especial asignada al Instituto Regional de la Vivienda (INREVI).

El Objeto del Proyecto Hábitat tal como reza en el Acta Constitutiva, es la organización de las comunidades para la búsqueda de soluciones a la problemática del hábitat respectiva, entendiéndose por hábitat el lugar con condiciones apropiadas para que viva un organismo, especie o comunidad, promoviendo la construcción y/o el mejoramiento de viviendas dignas a través de procesos de construcción participativa y de la autogestión y autoconstrucción, utilizando tecnologías alternativas de bajo costo y dirigiendo su acción a las comunidades de menores recursos, para lo cual el Gobierno Regional le brindará todo el apoyo necesario para el cabal cumplimiento de sus fines. A tal efecto asume, entre otras funciones, los siguientes objetivos específicos:

- 1.-Promover la construcción participativa y la autoconstrucción de viviendas con miras a satisfacer la demanda existente;

- 2.-Promover y financiar proyectos o actividades educativas, formativas y de investigación en materia habitacional;
- 3.- Promover y financiar tecnologías constructivas de bajo costo que permitan dar cumplimiento a las políticas y metas de la fundación;
- 4.- Acordar y conceder subsidios, totales o parciales, permanentes o temporales a los adjudicatarios cuyos ingresos no le permitan sufragar los costos de la solución habitacional otorgada;
- 5.- Elaborar y desarrollar programas de acción social para las comunidades organizadas previamente;
- 6.- Promover con los sectores públicos y privados, nacionales y organismos internacionales, acciones coordinadas que permitan el mejor cumplimiento de los fines señalados;
- 7.- Coadyuvar al desarrollo autónomo de las organizaciones comunitarias de viviendas; y
- 8.- Apoyar las iniciativas de las comunidades organizadas dirigidas a solucionar su problemática comunitaria.

El aporte económico del Proyecto Hábitat está constituido por:

- Los aportes que previo cumplimiento de las formalidades legales le asigne el Ejecutivo Regional;
- Los ingresos que reciba por concepto de contratos firmados con entidades públicas o privadas, para la realización de proyectos, planes y estudios;
- Los aportes que reciba de organismos públicos o privados, regionales, nacionales e internacionales dentro de convenios de cooperación o de asistencia técnica, financiera y legal;
- Las donaciones, aportes, subvenciones y demás liberalidades que reciba de personas naturales o jurídicas; y
- Por los bienes, ingresos o rendimientos que obtenga por el desarrollo de sus actividades.

I.3.- Importancia y Justificación.

Desde un punto de vista concreto, la aplicación del Control de Gestión permite: 1.- Definición del problema en el ámbito de la Administración Pública y determinación de las estrategias para solucionar ese problema en el ámbito interno; 2.- Identificación con el Plan General de los objetivos alcanzados a corto plazo; 3.- Entrevista personalizada con cada responsable de las instancias de ejecución de las decisiones políticas; 4.- Valoración sistemática de individuos, equipos y estructuras internas; 5.- Conclusiones y Recomendaciones para el desarrollo del proceso administrativo en concordancia con el Plan General de la organización; y 6.- Retroalimentación del proceso.

La practica nos muestra que existen decisiones en el ámbito de la Administración Pública tomadas improvisadamente y decisiones que se basan en criterios concretos preestablecidos.

Las organizaciones públicas en el país necesitan, para sobrevivir, implementar e implantar mecanismos efectivos para controlar su gestión, ahora bien, los propósitos que motivan esa necesidad varían de una organización a otra, o mejor dicho, de unos gerentes a otros. El control de gestión es una herramienta que puede ser utilizada con diferentes propósitos, y según el mismo varían los mecanismos de implementación e implantación de tales medidas.

Un propósito para implantar mecanismos de control de gestión es el meramente correctivo, muchos gerentes buscan la efectividad de sus organizaciones a través de mecanismos de presión, buscando culpables de las desviaciones, imponiendo sanciones y ajustando el valor agregado a los procesos de manera imperativa, en este caso las resistencias al cambio serán considerables y pueden llevar al fracaso a la organización. Una implantación del sistema, más eficiente en aquellas organizaciones con gente convencida del servicio público que

realizan, y un deseo real de añadir valor y mejorar continuamente, es el verdadero sentido del control de gestión.

Una organización pública que tenga e implemente buenos niveles de planificación y un buen mecanismo de control de gestión, es una organización orientada hacia la productividad y calidad en la gestión, con una alta probabilidad de un cumplimiento exitoso de metas y del logro de sus objetivos, será reconocida por el desempeño óptimo en la gestión pública y la satisfacción de los usuarios o clientes, poseerá una buena imagen ante la comunidad y estará en capacidad de aprovechar al máximo sus recursos económicos, logrando una rápida evolución tecnológica y permitiendo información eficiente y sistemática transparencia y por consiguiente bajos niveles de corrupción.

I.4.- Objetivos de la Investigación.

4.1.- Objetivo General:

Evaluar el proceso de planificación y ejecución del proyecto hábitat 2002, a través de los indicadores de gestión, teniendo como finalidad la formulación de una propuesta de control para la calidad, eficiencia y eficacia del proyecto.

4.2.- Objetivos Específicos:

- Conceptualizar aspectos relativos a planificación donde se reflejen los indicadores de calidad de gestión.
- Particularizar los indicadores de gestión bajo parámetros coherentes con el proyecto hábitat 2002, partiendo del plan operativo previsto.
- Identificar en el plan operativo hábitat 2002 los indicadores de gestión que permiten al ente de control, en el marco legal, la prevención, la vigilancia y la fiscalización de las actividades del proyecto.

- Formular un plan general de gestión para el proyecto hábitat, incorporando indicadores de calidad, eficiencia y eficacia en concordancia con el modelo del proyecto.

I.5.- Alcance y Limitaciones.

El siguiente trabajo se comprometió con el estudio y análisis de la gestión administrativa del Proyecto Hábitat durante el ejercicio Económico 2002, con el propósito de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas previstos en su plan operativo anual, así como detectar las posibles causas que generan el incumplimiento del 100% de las metas propuestas, y de acuerdo a los resultados que se generen de la investigación proponer correctivos o medidas de tipo administrativas (normas de control interno) que puedan incidir en el mejoramiento de la gestión pública para lograr así el cumplimiento total de los objetivos y metas previstos. El ámbito de la investigación se limitó, a medir los factores tanto endógenos como exógenos, que afectan el cumplimiento de lo previsto en el plan operativo, utilizando la matriz FODA como eje metodológico de selección de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La limitante de mayor peso la constituye la dispersión de las organizaciones objeto de estudio (ASOAVI) ya que las mismas se encuentran distribuidas en todo el Estado Portuguesa y por lo general en barrios muy distantes y sectores rurales de difícil acceso, situación esta que en algunos casos no permitió la aplicación directa del cuestionario de parte del autor del instrumento de investigación, viéndose en la necesidad de ser enviados a través de terceras personas, las cuales no les hicieron llegar las instrucciones necesarias para proceder a dar respuesta al mismo y debido a que en su mayoría son personas con bajos niveles de educación, lo cual trajo como consecuencia, que la información suministrada era poco confiable ya que se supone en algunos ítems fueron seleccionados al azar y por consiguiente se generaron resultados inconsistentes.

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

II.1.- Antecedentes.

Las Empresas Públicas son organizaciones confeccionadas en razón de principios administrativos centralizados, en lo que corresponde a la realidad institucional de la República Bolivariana de Venezuela. Sus lineamientos gerenciales están inmersos en fundamentos internacionales, como el documento ISO-9000, y en la concepción de una actividad de servicio y producción, poco controlable, o en mejor término, propensa a la “buena fe” de sus funcionarios, a pesar de existir organismos de control definidos y normativas legales que rigen el escenario administrativo Público y Privado.

La falta evidente de estadísticas confiables que hagan reconocer el nivel de cumplimiento de las actividades y resultados de las organizaciones públicas, en especial en las funciones del Recurso Humano especializado, hace plantear la necesidad de verificar, si los modelos de control existentes para el área interna de las empresas públicas, refleja la realidad administrativa de algunas dependencias, o en su defecto no reúnen los elementos necesarios para propiciar conclusiones adaptadas al espacio y tiempo en que se deben alcanzar los objetivos. En caso de presentarse este último escenario, elaborar un modelo de control interno (a través de indicadores de gestión) que cuantifiquen realmente la Gestión Pública y permita constatar si se cumplen las normas internacionales de calidad de la cual se han valido los manuales e instructivos de la organización.

Así mismo, se puede plantear el caso que más allá de requerir un modelo de Evaluación metódica, entendiéndose control de gestión, se tiene la necesidad de plantear estrategias organizacionales que hagan valer el control como instrumento fundamental para una Gestión Administrativa Gubernamental eficiente, pertinente

y eficaz. Ante esto valga analizar el valor teórico del control como instrumento básico de análisis del desenvolvimiento administrativo del Estado.

El control en la Administración Pública, tiene como tarea la “previsión, vigilancia y fiscalización de las actividades económicas de un organismo determinado, tanto en lo relativo a los hechos o acontecimientos propiamente dichos, como a las personas que intervienen en ellos y a los actos que los mismos realizan”. (Laya.1989). Este control está enmarcado en tres ámbitos: Legislativo, Jurisdiccional y Administrativo.

Según la Ley Orgánica de la Hacienda Pública Nacional (LHPN), se hace una distinción entre “inspección” y “fiscalización”, al señalar que “el servicio de inspección comprende todas las medidas adoptadas por la Administración Nacional para hacer cumplir las leyes y reglamentos fiscales por las oficinas y empleados encargados de su ejecución “; mientras que “el servicio de fiscalización comprende las medidas adoptadas para que las mismas disposiciones legales sean cumplidas por los contribuyentes”. (Art.92)

Con esto se hace entender que la Inspección en la Administración Pública ejerce control sobre sus propios actos y sobre los empleados que lo ejecutan; mientras que la fiscalización controla a los particulares en su condición de contribuyentes.

El sistema de control legislativo, forma esencial del control presupuestario, es aquel que realiza el Poder Legislativo en los Sistemas Políticos que aplican la división de poderes del Montesquieu (Legislativo, Ejecutivo y Judicial). Una de las funciones principales de este sistema es, además de legislar, la de controlar los Actos de la administración Pública.

“El Control de tipo Constitucional o Político, se ejerce al más alto nivel y se concreta en una serie de medidas de intervención que el Poder Legislativo puede

disponer, tales como interpelaciones, designación de comisiones investigadoras especiales, etc.”

La administración de los dineros públicos le corresponde, por ley Constitucional, al Poder Ejecutivo, asumiendo la obligación de rendir cuentas de su gestión. El órgano legislativo es a quien compete en primer orden revisar esta gestión, subdividiendo su incidencia contralora en tres estamentos definidos de fiscalización, según el tipo de actividad administrativa a revisar: 1.- Previo, o preventivo; 2.- Simultaneo o concomitante; y 3.- Posterior.

El control Previo, tiene como objetivo evitar que los gobernantes se excedan en las partidas que el presupuesto les tiene asignadas, que se empleen los fondos para fines distintos de los que señala la Ley, o que se incurra, como nos lo dice Bautista Laya (1989), en otras infracciones tendentes a desvirtuar los propósitos que el parlamento ha tenido al votar la Ley de Gastos.

El control Simultáneo, es el que se realiza en concordancia con la actividad administrativa,”es decir, que a medida que se van realizando las diversas actividades u operaciones, en ese mismo momento se van verificando o controlando.” (Laya, ob. cit)

El control Posterior, es “toda actividad ejercida por un órgano competente, para verificar, de acuerdo con las disposiciones legales, el correcto manejo que de las pertenencias nacionales haga toda entidad, funcionario o particular a quien se haya encomendado su administración, liquidación, recaudación o transferencia”. (Brito García. A968).

En Venezuela, y otros países latinoamericanos, se le da mayor importancia al Control Previo y al Posterior. El simultáneo, que es fundamental en las propuesta de control de calidad de la norma internacional ISO-9000, le es indiferente dado

que su aplicación amerita un desenvolvimiento acorde con la ejecución de principios estandarizados de gestión financiera y administrativa.

Por control jurisdiccional, se entiende la entrega a órganos contenciosos-administrativos, independientes o entes involucrados con el Poder Judicial, de actos Administrativos o particulares, que estén en disputa y requiera de un arbitro neutral que juzgue lo procedente o no de las acciones de los mismos. “Este Control persigue el amparo al principio de legalidad y su necesario respeto por la administración, ya que puede incluso llegar a anular el acto administrativo por razones de ilegitimidad”. (Laya, 1989:289). En Venezuela este control lo ejerce el Tribunal Supremo de Justicia y los tribunales a los cuales se le haya asignado competencia en la materia contencioso-administrativa.

El control Administrativo se caracteriza en que son los propios órganos ejecutores del presupuesto los que efectúan el control sobre lo que ejecutan. Hay, en la Administración Pública Nacional, diversas clases de control administrativo, en las que destacan: el Interno, externo, y de gestión.

El control interno reviste tres modalidades: 1.- el Control jerárquico sobre la Administración Central y el que se realiza internamente dentro de cada organismo funcional o territorialmente descentralizado, en relación a su respectivo jerarca máximo; 2.- el Control de Tutela o Supervigilancia, ejercido por el Poder Central en los organismos funcionalmente descentralizados; y 3.- el Control propio y especial, para los estados y municipios, el cual conforma organismos de la administración descentraliza territorialmente.

El control externo, por su parte, lo ejerce un órgano de la Administración fiscalizadora, que son entidades creadas paralelamente a la administración activa, con el fin de fiscalizarla y crear un mecanismo de control más expedito en la búsqueda de la excelencia en los procesos.

El control de gestión es novedoso en el ámbito general de la Administración Pública, dado que hasta 1987 se venía aplicando exclusivamente al área financiera; con la inserción de presupuestos por programas, se comienza a poner en práctica, junto al control financiero, el control de gestión. Este tipo de control interesa si los resultados obtenidos, a través de la gestión administrativa, cumplieron con los objetivos y metas programadas.

El concepto de control de gestión es suficientemente amplio como para ser utilizado para ir creando las condiciones hacia una evolución necesaria del marco jurídico que regula las actividades y objetivos del estado. La descentralización, las privatizaciones y en general la reducción del aparato estatal, deben dar como consecuencia una redefinición de objetivos que pueden dar lugar a que el control de gestión realmente sea utilizado. Posiblemente, aprovechando la inercia de la tendencia, y estableciendo los indicadores adecuados, el control de gestión pueda convertirse en el habilitador del cambio y medidor del progreso.

En el Estado Portuguesa, no se tiene conocimientos de haber realizado anteriormente estudios referidos específicamente al tema tratado en el presente trabajo, sin embargo, existen algunas investigaciones que realizan planteamientos generales, los cuales constituyen aportes esenciales e importantes para esta investigación.

Fernández (1995), presentó un modelo de planificación y gestión estratégica para el Concejo Municipal de Sanare del Estado Lara. El trabajo tuvo como finalidad diagnosticar la situación real existente a nivel administrativo y determinar la estructura organizativa existente actualmente, lo cual permitiera elaborar un modelo de planificación estratégica en base a la misión, programas a ejecutar, líneas estratégicas, que permitan la optimización de los servicios que se ofrecen a la comunidad. El autor especifica que el Concejo Municipal de Sanare adolece de un Plan Estratégico; la elaboración del modelo de planificación y gestión estratégica se sustentó en la matriz FODA en donde estos factores permiten

identificar los síntomas situacionales, normativas legales y grupos internos de interés.

Rodríguez (1996), Presentó el “Diseño de un Plan de Control de Gestión de las Obras Públicas Ejecutadas por la Gobernación del Distrito Federal”. Dicho diseño se basó en los procesos de modernización del Estado venezolano, incluyendo la descentralización de funciones y la transferencia de competencias de la Administración Central a los Gobiernos Regionales, la gran mayoría de los entes del sector público están sometidos a severos procesos de reestructuración, orientados a incrementar los niveles de eficiencia del desempeño de la Administración Pública Nacional.

Se plantea la realización del Control de Gestión sobre la Administración Pública Nacional, el cual está orientado a evaluar los planes y programas desarrollados por los entes públicos, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa y la eficacia con que operan las entidades sujetas a vigilancia, fiscalización y control por parte de la Contraloría General de la República. Este Control de Gestión se practicará a partir de estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros y los análisis e investigaciones que se requieran a tal fin.

Colmenares (1997), en su trabajo “Análisis de la Gestión Presupuestaria en el Ejecutivo del Estado Apure”, lo formuló con el objeto de analizar la relación existente entre los planes operativos anuales y las ejecuciones presupuestarias formuladas por la Gobernación del Estado Apure, y su margen de correspondencia cuantitativa con los informes de gestión correspondientes. Los instrumentos que se estudiaron fueron: Plan Operativo Anual y Ley de Presupuesto, facilitaron por una parte, determinar la expresión en términos financieros de lo que el gobierno pretende llevar a cabo en un período determinado y por otra parte, ejecutarla y realizarla en términos de obligatorio cumplimiento como se contempla en sus preceptos legales.

El análisis permitió establecer una falta de coincidencia entre las operaciones indicadas en el plan y la ejecución de la operación reflejada en la Memoria y Cuenta.

Como propuesta el autor diseñó una matriz de coherencia con el propósito de propiciar una vinculación entre los objetivos del plan y la Ley de presupuesto, incluyendo un modulo preciso de gestión administrativa, que se debe corresponder con la acción asociada prevista, de tal manera que: toda actividad del plan tendrá su correspondiente modulo presupuestario y gestión administrativa.

II.2.- Bases Teóricas.

2.1.- Control de Gestión.

Para los efectos de la presente investigación se puede entender como gestión a las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de estas, dirigidas al logro de algún propósito, meta u objetivo.

El control es toda actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, con la finalidad de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas, la moderna doctrina del control es unánime en asumir como Control de Gestión, la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

La eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los programas, de las metas y de la

legalidad, es de la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización; es decir, es a ellos a quienes incumbe, en primer termino, el control de la gestión de los organismos que dirigen, para asegurar la productividad y calidad de esa gestión. El control de gestión, en su acepción más amplia y acorde con las modernas orientaciones doctrinarias del control, tiene una doble expresión.

El externo a la entidad controlada, que ordinariamente se hace a posteriori, mediante estudios, análisis e investigaciones de cualquier tipo, pero fundamentalmente a través de las auditorias, entendiéndose estas como examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, para así poder efectuar las observaciones y recomendaciones pertinentes.

El interno, entendido como el dominio o poder de los directivos y gerentes sobre el desempeño de una organización, para asegurar el cumplimiento de la legalidad, su misión y fines institucionales, de la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, de los planes, programas y metas establecidas y en general, de la eficacia, productividad, calidad e impacto esperado de la gestión.

El control de gestión es un mecanismo de control interno, enteramente al servicio de los niveles gerenciales, que le permiten una toma de decisiones ágiles y oportunas, integrando el mecanismo de control y de planificación en un mismo esfuerzo y compromiso. La realidad de la administración pública es que se dan por separado mecanismos o procedimientos de control en las diferentes áreas de la organización, originándose subsistemas independientes de control financiero, gerencial, administrativo, contable, etc, siendo difícil integrar las informaciones provenientes de los diversos procedimientos de control interno para tomar decisiones.

El control de gestión por su parte, busca en cambio, romper esos límites internos de la institución y asegurar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de la organización; asegurándose el correcto cumplimiento de sus planes y programas; verificando el cumplimiento de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y en definitiva, procurando que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad. Esto se puede lograr a través de la integración y flujo de la información en un proceso continuo de generación, interpretación, análisis y toma de decisiones gerenciales.

2.2.- Finalidades del Control de Gestión en la Administración Pública.

El crecimiento desmedido del gasto del estado y el deterioro en la calidad de prestación de los servicios públicos, son razones urgentes para la búsqueda de alternativas, que permitan orientar el mejor desempeño de la administración Pública Nacional, a fin de mejorar los niveles de vida de la población, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles y una mejor distribución social de la riqueza.

Por tanto, existe consenso general en asociar la reducción del gasto público, a un incremento en la eficacia y eficiencia en la gestión de los entes del Estado, como parte de un plan general de modernización de la Administración Pública, que conduzca, a partir del uso óptimo de los recursos, a la prestación de mejores servicios a la población.

Esta mejora en el desempeño de los entes públicos, se asocia también a un refinamiento de los mecanismos de control interno y externo, lo que exige la instrumentación de apropiados sistemas de información y de control de gestión, destinados al seguimiento, control y evaluación de la actuación corporativa, a fin de conocer y corregir oportunamente las fallas y desviaciones derivadas del desarrollo de sus procesos, para permitir el cabal desempeño de sus funciones y la materialización eficiente de sus metas.

Este proceso de control en las organizaciones modernas, demanda abordar a fondo los aspectos centrales de la gestión gerencial, en atención a las relaciones “resultados obtenidos/resultados invertidos” y “resultados obtenidos/resultados esperados”, considerando no sólo la magnitud de los recursos invertidos y la cuantificación material de los resultados, sino haciendo énfasis en los impactos de la gestión, en términos de la calidad del servicio prestado y los niveles de satisfacción sobre la población atendida, (López/Gadea, 1992).

Al respecto, es necesario destacar que las “Memoria y Cuenta” presentadas por los administradores públicos venezolanos, remiten a la enumeración de cifras mil millonarias gastadas en el ejercicio de sus funciones y a la presentación de resultados cuantitativos, expresados en datos tales como “viviendas construidas, créditos otorgados” etc, pero sin reflejar mayormente la calidad de la atención prestada y la satisfacción de las necesidades derivadas de esas inversiones.

En consecuencia, el control de la gestión pública se orienta a indagar sobre los aspectos cualitativos de la acción gubernamental, a fin de establecer si las metas programáticas se alcanzaron, a que costo y con cuales resultados, para poder establecer oportunamente las fallas, deficiencias y desviaciones que permitan el perfeccionamiento de su desempeño, a fin de mejorar la calidad de sus productos y servicios, en pro del máximo beneficio de la colectividad.

En otras palabras, (a partir de los ejemplos citados) se busca conocer no solo si la construcción de viviendas se ejecutó conforme a las normas legales y requerimientos técnicos, sino que si a través de su ejecución se logró cumplir con los planes de viviendas establecidos por o para el ente público; pero además nos interesará conocer si esas viviendas se ejecutaron a un costo justo y razonable, o por el contrario, debido a los procesos burocráticos o las imprevisiones del ente, el costo final de cada vivienda superó los niveles previstos. También podríamos

indagar si esas viviendas se le entregaron efectivamente a los beneficiarios previstos en el plan o si sus propietarios no cumplen con el perfil propuesto.

El control de gestión también nos permitirá conocer si un programa de viviendas logró efectivamente reducir los índices del déficit habitacional; pero además podremos conocer si ese programa se implementó conforme a los lineamientos y metas previstos o si su costo final está acorde con los recursos materiales invertidos. También podrá establecer las causas reales por las cuales no se alcanzaron las metas previstas o los medios o mecanismos que permitirían una mayor efectividad del programa.

2.3.- Indicadores de Gestión.

La manera de evidenciar la orientación al logro del proceso de planificación de una organización, es reflejarla a través de indicadores que muestren, según los valores que alcancen, si los objetivos fueron logrados o están en vías de alcanzarse. La calidad de un indicador, tiene que ver con la orientación a la planificación de la organización; es difícil establecer indicadores, si no se puede predecir su comportamiento y si no se puede establecer el rango de valores que puede alcanzar y porqué; así como su significado.

La calidad de un indicador está asociada a la calidad del resultado o comportamiento que debe medir. En general cuando se trata de actividades que adicionan valor en forma genuina, es más fácil establecer un indicador una regla clásica indica que si resulta difícil establecer un indicador, entonces seguramente la actividad que va a medir no es tan útil, al menos bajo el esquema de organización existente.

Los indicadores de gestión más eficientes son aquellos que se comparan contra si mismos en un período anterior. De esa manera se puede saber si hubo una mejora o un estancamiento. Por otra parte se minimiza el estrés de la organización, al pretender comparársela con elementos exógenos.

El uso de los indicadores permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Para evaluar la gestión mediante el uso de indicadores predeterminados por la propia organización así como para generarlos, es imprescindible hacer un buen manejo de los conceptos siguientes:

Variable: Representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores que dependerán del momento de su observación.

Indicador: Referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas. La identificación de variables e indicadores en cada uno de los elementos que integran la visión sistémica de la organización, facilita la medición y evaluación del desempeño de la gestión.

Para la evaluación se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros:

- **Economía:** Uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible.
- **Eficiencia:** Relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.
- **Eficacia:** Relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.
- **Calidad:** Cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente.
- **Impacto:** Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados.

2.4.- La Planificación:

2.4.1.-Visión teórica de la Planificación Social en el área Gerencial

Erich Fromm (1974), expresa que “hemos llegado a una fase de individuación en que sólo la personalidad madura plenamente desarrollada puede hacer un uso fructífero de la libertad; si el individuo no ha desarrollado su razón y su capacidad de amor, es incapaz de soportar el peso de la libertad y de la individualidad, e intenta huir hacia ataduras artificiales que le proporcionan la sensación de vinculación y arraigo. En la actualidad, toda regresión desde la libertad hacia un arraigo artificial en el estado o en la raza es síntoma de enfermedad mental, ya que tal regresión no corresponde a la fase evolutiva ya alcanzada y tiene por consecuencia fenómenos indiscutibles patológicos....De ahí se sigue,...,que la salud mental no puede definirse como adaptación del individuo a su sociedad , sino que , por lo contrario, se la debe definir como adaptación de la sociedad a las necesidades del hombre, y por el papel de ella en impulsar o impedir el desarrollo de la salud mental. Si el individuo no está o no está sano, no es primordialmente un asunto individual, sino que depende de la estructura de la sociedad. Una sociedad sana desarrolla la capacidad del hombre para amar a sus prójimos, para trabajar creadoramente, para desarrollar su razón y su objetividad, para tener un

sentimiento de sí mismo basado en el de sus propias capacidades productivas. Una sociedad insana es aquella que crea hostilidad mutua y recelos, que convierte al hombre en un instrumento de uso y explotación para otros, que lo priva de un sentimiento de sí mismo, salvo en la medida en que se somete a otros o se convierte en un autómeta. La sociedad puede desempeñar ambas funciones; puede impulsar el desarrollo saludable del hombre, y puede impedirlo; en realidad, la mayor parte de las sociedades hacen una y otra cosa, y el problema está sólo en qué grado y en qué dirección ejercen su influencia positiva y su influencia negativa.” (Fromm, 1974: 66)

Ahora bien, esa “salud social” deviene de múltiples acciones de los hombres, una de estas acciones es el rol del estado de servir, en su condición de órgano público de servicio y control, como receptor de las necesidades del colectivo, a efecto de crear mecanismos de respuesta a esas necesidades que den con su satisfacción y así contribuir a mantener un equilibrio dentro del Sistema. Toda organización, o aquella comunidad de intereses comunes que se jacte de serlo, tiene que, como prioridad, cubrir las expectativas sociales de sus miembros: la salud, la alimentación, la vivienda, etc.; es irrenunciable lo social en el desenvolvimiento del hombre en comunidad.

Esa valoración de lo social ha quedado, en un porcentaje significativo, reducida a la actuación del Estado. Es importante entender que el Estado no es más que el *poder político de una nación estructurado jurídicamente*. Por “poder político” se ha de entender, citando a Thomas Hobbes, *la necesidad social de imponer orden*. El Poder es una constante social dondequiera que los hombres quieren vivir juntos organizadamente. Varían las formas de Poder y los Sistemas de Gobierno. Ahora bien, si nos concretamos en el Poder del cual se vale el Estado para poner orden en la Sociedad, tendríamos entonces que decir que es la capacidad de asignar autoritariamente los valores de una sociedad en conjunto.

La estructura jurídica del Estado no es más que el apego a la LEY de la organización política y social de una nación. El Estado contemporáneo surge como expresión del Estado de Derecho, sintetizando éste como un medio social organizado en función a : Imperio de la Ley (la voluntad del colectivo sintetizada en preceptos formales); la División de los Poderes Públicos (garantizando el arbitrio del gobernante o gobernantes; aparece como propuesta de Montesquieu, en el siglo XVIII); Legalidad Administrativa (la actuación de los hombres es apegada a los preceptos formales); y Defensa de las libertades fundamentales de la persona a través de los preceptos formales.

Ese Estado, al concurrir en él el Poder y el Contrato Formal (llámese Derecho), se desenvuelve en la Sociedad a través de “la política” (“lo político” corresponde al estudio de las ideas y los hechos históricos que han marcado la acción de “la política”), y acerca de ésta podría decir que se “refiere a procesos, tanto sociales, políticos como económicos, que conducen a la toma y ejecución de decisiones a través de las cuales se adoptan o se asignan valores , a una parte de o a otra sociedad. Estas decisiones son realizadas por quien o quienes tienen la autoridad política para ello. Estas decisiones...pueden o no estar basadas en el consenso.

“Generalmente, la puesta en marcha de estos procesos conduce a dos clases de productos políticos: uno referido al deber ser, es decir a la definición de un futuro deseado...Los otros, de carácter fundamentalmente normativo, tienen la intención de regular el funcionamiento y organización del sistema social con el fin expreso de conducirlo hacia la imagen objetivo de futuro deseado que se ha construido de sociedad y paralelamente a ello, disponer de las herramientas y procedimientos para solucionar, definitiva o circunstancialmente, los problemas que se presenten...Son estos productos los que dan origen a las políticas propiamente dichas, ya que ellos se formulan para dar respuestas a problemas y demandas concretas.” (Maingón, 1993:82)

Cuando hablamos de “las políticas” en una organización determinada, se refiere a directrices que esa organización pauta para alcanzar objetivos específicos. Si hacemos alusión a “lo político”, nos referimos a la visualización general de esas políticas en un tiempo y espacio histórico. Es decir, las relaciones de poder y su desenvolvimiento en el quehacer colectivo. Estas políticas son apreciadas, en el marco gubernamental, como “Políticas Públicas”, y su razón de ser es aportar estrategias para la solución de necesidades puntuales del colectivo. Según Thais Maingón (1993), las Políticas Públicas tienen una característica particular en cada perspectiva teórico-metodológica, así tenemos que: a) para el modelo Institucional, es un conjunto de procesos y estructuras formales-legales, a través de las cuales se expresa la voluntad del Estado; b) para el modelo político, son acciones e interacciones de los diversos actores políticos; c) para la teoría de los grupos, es el resultante del equilibrio e interacción de los intereses diversos de los actores políticos; d) para el modelo racionalista, es la guía para la búsqueda de optimización y eficiencia en el manejo de la cosa pública; e) para el incrementalismo, es una opción de obtener resultados menos que óptimos, aunque satisfactorios; f) para la Teoría de los Juegos, representan las estrategias racionales frente a oponentes que actúan en forma racional; y g) para la Teoría de los Sistemas, representan una propuesta de la organización, o institución política, a las demandas de la sociedad.

Magón afirma que a las Políticas Públicas le concierne, solventar o aminorar los problemas que se presentan en una Sociedad y que los individuos por sí solos no podrán superar. Para formular las Políticas Públicas basta considerar los parámetros teóricos y de acción, así como la búsqueda de soluciones a problemas y demandas de la sociedad. De ese todo estratégico que conforman las Políticas Públicas, se desprende la política social. Por política social se ha de entender todas aquellas directrices encaminadas a realizar algún cambio en las estructuras de una Sociedad. Las políticas sociales expresan la naturaleza y la estructura del Sistema Social. Para Marshall (1965) la política social es la Política Pública o del Gobierno, que tiene acción o impacto directo sobre el bienestar de los ciudadanos.

Ahora bien, a todo esto es fundamental entender “lo social”, puesto que en base a ello se orienta la acción operativa del planificador, como instrumento creador de las directrices que dan forma a las políticas sociales. “Lo Social” tiene que ver con los aspectos particulares, no económicos, de las demandas de los grupos sociales. En un plano práctico, hablamos de “lo social” para ubicar ciertas demandas del colectivo que intentan ser abastecidas a través de programas y proyectos, en donde no sólo “se exige la implantación de una serie de incentivos fiscales y de otro índole, por parte del Estado, sino también el fortalecimiento de las Fundaciones a través de las cuales se pueda canalizar óptimamente aquella participación, y la ampliación del espectro de actividades de las organizaciones gremiales y cámaras empresariales, incluyendo entre sus objetivos y misiones el fomento y la coordinación de las acciones sociales de sus afiliados”. (Palma, 27-08-99: 2-2)

Cuando se hace referencia a lo social estamos refiriendo a la sociedad, a lo que ocurre en ella como hecho, es por esto que valga interpretar *lo social* desde la definición de sociedad. Por esta se ha de entender, según Jolivet (1977: 243), “ la unión moral de seres inteligentes, agrupados de una manera estable y eficaz, para realizar un fin conocido y querido por todos. Tres son, por lo tanto, los elementos de toda sociedad: la unidad de fin, conocido y querido de todos; la unidad de voluntades, para la realización de este fin (bien común) y que engendra sentimientos y un comportamiento común a todos, y como, consecuencia y necesariamente, la coordinación de los medios aptos para conseguir ese fin: de ahí la necesidad de una autoridad obedecida por todos. Siendo tal la sociedad, se comprende que las relaciones de los miembros entre sí no sean relaciones simplemente individuales.

Lo Social se reconoce por el poder de coerción externa, es decir las sanciones y resistencias a las que se ve inducido el individuo en la sociedad. En una palabra, la sociedad impone al individuo de ciertas normas, leyes y elementos culturales,

que hacen que su conducta se vea influida al punto de generar contradicciones y situaciones que identifican la convivencia en grupo en una organización social. El hecho social es la dinámica misma del medio constantemente en intercambio y relación.

El pensador francés Émile Durkheim (1858-1917), fue uno de los primeros en detectar y definir el hecho social como elemento básico para entender y discutir los asuntos concernientes a lo social. “Hecho social, nos resume Durkheim, es toda manera de hacer, establecida o no, susceptible de ejercer una coacción exterior sobre el individuo; o bien, que es general en la extensión de una sociedad determinada, conservando una existencia propia, independiente de sus manifestaciones individuales”. (Durkheim, 1983: 33)

El hecho social permite a los planificadores detectar que hay una realidad que medir y constatar, para crear mecanismos de precisión sobre la misma. Sea entendido el hecho social como ingrediente fundamental de las fenosituaciones, descrita por Carlos Matus, dado que es la referencia real para comprender que se está ante un fenómeno social en potencia.

La relación de lo Social con la Planificación se le debe al escritor y pensador alemán Karl Mannheim (1893-1947), quien sostenía que la sociedad para lograr ofrecer mejores posibilidades de éxito, tenía que partir de un diagnóstico comedido de su potencialidad, para lo cual nada más idóneo que la Planificación, como instrumento de análisis y previsión de lo que a futuro debía hacerse con la tumultuosa dinámica de la sociedad. La Planificación Social comenzó a tomar forma y de allí que hoy tengamos esquemas muy definidos y precisos, acerca de su alcance y trascendencia.

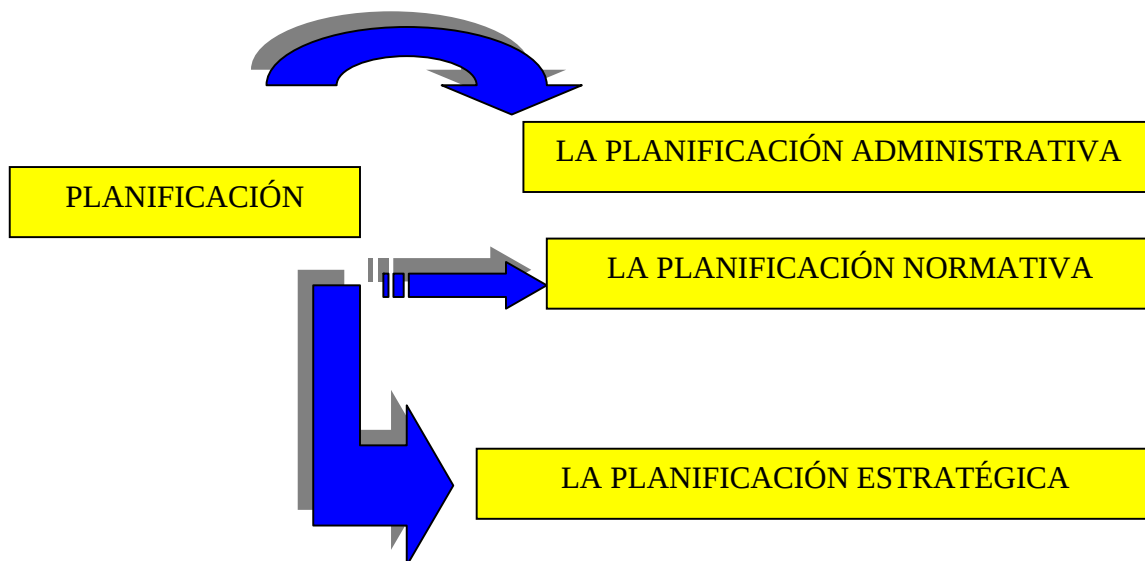
Marios Camhis (1990), en su obra Teoría y Filosofía de la Planificación, dice que la Planificación incluye en sus formulaciones teóricas, los efectos y resultados, por lo tanto su implementación como instrumento de diagnóstico no sólo se

resume a mostrar necesidades y a crear mecanismos de respuesta a las mismas, sino captar todo el proceso en *macro*, sin obviar cualquier desenlace, mostrando insumos y productos de un proceso que se hace constante y continuo.

Ahora bien, esa Planificación Social concebida como respuesta a los hechos sociales, ha venido desgastándose en credibilidad y en operatividad. Si bien es cierto que surgió como tentativa política por llevar a cabo ciertas ofertas electorales, se había establecido que sólo en situaciones de escasez de recursos y de limitaciones derivadas de la competencia, apareciera como programa de Estado. La realidad ha presentado como excusa constante en la acción de Gobierno, lo cual está avalado por los nuevos esquemas neoliberales ("El papel del estado en la sociedad comunitaria consiste en definir las necesidades de la comunidad y garantizar la instrumentalización de éstas. En forma inevitable, el estado asume tareas importantes de coordinación, establecimiento de prioridades y planificación. Necesita ser eficiente y autoritario, capaz de realizar los difíciles y sutiles intercambios entre, por ejemplo, pureza del medio ambiente, abastecimiento de energía, estabilidad económica y crecimiento, derechos de membresía y competencia global". (Lodge, 1996: 154), pero que al decir de las realidades regionales de cada país, puede tender esto a perturbar el desenvolvimiento normal de las áreas de prioridad de una Sociedad. Si hay mucho interés en un sector puede esto ocasionar descuido en otro. Por ello planificar, en el sentido Social, es "la acción gubernamental... (que no)...debe restringirse a la satisfacción de ciertas necesidades de los ciudadanos, sino que debería intentar transformaciones que lleven hacia el cumplimiento o la materialización de los objetivos sociales deseados". (González, 1996: 3) Es decir asumir como un todo el carácter social de las metas.

Ahora bien, la Planificación ha tenido que ahondar, y ahonda actualmente entre varios surcos de fuentes ideológicas, por diferentes corrientes del pensamiento.

En una palabra se tiene:



La Planificación Administrativa se ocupa, o debe ocuparse según Pfiffner y Sherwood (1975), de la división adecuada y de la distribución funcional, tomando las ideas de Bernad Gladieck, del trabajo del organismo, del establecimiento de una estructura sana de autoridad y control, de procurar medios y servicios adecuados, eliminando cualquier conflicto de jurisdicción o de coordinación apropiada de los programas aplicados. Por otra parte, la Planificación Normativa la presenta Jorge Ahumada de la siguiente manera: “El modelo que representa la forma como debería funcionar un sistema se denomina normativo”. (citado por Corredor, 1986:45) La Planificación Normativa tiene que ver, concretamente, con los objetivos del sistema: las metas del planificador son las del sistema ideológico predominante en la Sociedad. Y la Planificación Estratégica, “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (Serna Gómez, 1996:17).

Si se busca una sola palabra para describir estas tres áreas de la Planificación, bastaría con relacionar: Organización (P. Administrativa), Sistema (P. Normativa) y Decisión (P. Estratégica). Cada una de estas áreas se divide en sub-áreas específicas de acción, así tenemos que en la Planificación Administrativa, hay la planificación predictiva, de Optimización, de Adaptación, de Satisfacción, entre otras; según los efectos secuenciales de la administración que ameriten la planeación, la actuación y el control de un ente rector.

La Planificación Normativa, por esa razón de ser de estar adherida a los intereses ideológicos del Sistema, se presenta en diversas modalidades, todas ellas como producto de una tipología de Estado y Gobierno que rige la organización o sistema. Así tenemos: Planificación Centralizada, Mixta, Concertada, y la del Desarrollo, la cual es la más reconocida en América Latina por los intentos, por allá en la década de los setenta –ochenta, de implementarla como principio fundamental de acción política para mejorar los países en vías de desarrollo. Para efectos de esta investigación, dado que se remarca la acción planificadora del Estado latinoamericano en la búsqueda de controles de gestión más idóneos, se ahondará en el modelo de Desarrollo, destacando su aporte e influencia en la edificación de una Planificación Social comprometida con una región.

La Planificación del Desarrollo se aprecia en dos contextos: “a).- Como esfuerzo metódico de regulación de todo o parte de un sistema social; y b).- Como una actividad de carácter esencialmente informativa y predictiva, basada en proyecciones cuantitativas respecto de la evolución esperada de la economía”. (Corredor, 1986:59)

Pero se aprecia, antes de escudriñar conceptos técnicos, que se entiende por desarrollo: “El desarrollo implica un proceso de modernización. Desde el punto de vista del economista, la modernización se refiere a la aplicación que el hombre hace de la tecnología para el control de los recursos naturales. Sociólogos y

Antropólogos han estado preocupados por los procesos de diferenciación de las sociedades modernas, esto es, formas como surgen las nuevas estructuras, formas como las nuevas funciones son asumidas; rasgo perturbadores de la modernización- tensiones, enfermedades mentales, conflictos, etc". (Karadima, 1971:132)

Desde una perspectiva administrativa-empresarial, el Desarrollo es apreciado como "una respuesta al cambio", la cual, producto de una estrategia organizacional bien estructurada, aspira modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de una organización determinada, de tal manera que ésta se adapte mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los retos que infunden los cambios vertiginosos. (Pérez, 1982:15)

En América Latina se distinguen seis Escuelas que han apreciado la Planificación del Desarrollo desde diversas perspectivas teórico-metodológicas:

1. El estructuralismo argumentando que el principal obstáculo de desarrollo para América Latina era su estrangulamiento externo;
2. La dependencia tecnológica y financiera, en concordancia con una deuda externa abrupta e impagable desde el punto de vista del costo humano, ha hecho converger a los pensadores a que hay serias dificultades de insertar un modelo saludable y provisorio en América Latina;
3. La controversia estructural-monetarista, la cual hace pensar que la aplicación de modelos de desarrollo empaquetados y con el sello del FMI, hará fracasar cualquier intento de implemento de mecanismos desarrollo;
4. La revisión de la realidad latinoamericana arroja un ambiente social y político violento, con heterogeneidad estructural, marginalidad y un importante sector informal que desequilibra las estrategias económicas de la región;

5. Etnicidad, regionalismo y cuestión nacional. El resurgimiento de movimientos autonomistas étnicos y regionales en muchas partes del mundo, revela la persistencia de un problema que impide la aplicación de políticas más avanzadas para activar las estrategias de desarrollo; y
6. La existencia de nuevas estrategias para la industrialización y la ausencia de políticas coherentes a nivel regional, impiden avanzar en el proceso de globalización y por ende en la búsqueda de alternativas propias de desarrollo. (Algunas ideas de KAY, 1991: 101-128)

América Latina enfrenta un deterioro social, político y económico, bien remarcado en este último año de la década de los noventa. Podemos atrevernos a decir que las clases sociales tienden a desaparecer para dar paso a una homogénea masa de ciudadanos que no cuentan con los mínimos recursos para subsistir. “Algunos ensayistas han llegado a sostener, nos dice Ignacio Ramonet, no sin cierta precipitación, en el inicio de esta década, el fin de las clases sociales: El fin de una política de clases y, posiblemente, de las clases mismas (escribía el sociólogo Ralf Dahrendorf), significa que ya no hay electorado natural para un programa de reformas. Los países de la OCDE están dominados por una clase mayoritaria que representa el 60, el 70 o el 80 por 100 de electores persuadidos, en su conjunto, de que sus aspiraciones podrían realizarse si las cosas continúan más o menos como están. No reclaman ninguna reforma importante; al contrario, todo lo que quieren es seguridad, un poco de suerte, un gobierno que les llene los bolsillos y cuentas bancarias que no cesen de rentar. (Ramonet, 1997: 31)

Ahora bien, la realidad de América Latina, con su portafolio repleto de teorías y esquemas de planificación social, nos la describe Ernesto Sabato: “Cada mañana, miles de personas reanudan la búsqueda inútil y desesperada de un trabajo. Son los excluidos, una categoría nueva que habla tanto de la explotación demográfica como de la incapacidad de esta economía para la que lo único que no cuenta es lo humano”. (Sabato, 1999; 123)

La acción gubernamental de planificar lo social, en el caso de materializarse en un formato rígido de estudio técnico metodológico, parte de la idea de un indicador; este modelo, presente en la concepción de paradigma dominante expuesta por Rolando Franco (1996), se distingue a través del *gasto social*, en una versiones emergentes, se aprecia este valor como costo-impacto.

El Gasto Social no es más que la suma de todo aquello que posee una connotación social en los programas y proyectos. Este gasto se presenta en el argot de las políticas públicas como gasto de prioridad o de programa, pero en esencia cuantifica la inversión, porque lo destinado al factor humano es inversión genuina e imperecedera, que el Estado hace en lo Social.

La incursión de nuestro país en un marco jurídico Estatista (en el cual el Estado sigue siendo el centro de atención de todas las decisiones del colectivo), presenta oportunidades muy limitadas para Venezuela en lo que concierne a la aplicación de estrategias de previsión para el libre mercado y la diversificación industrial. Lo que basta por intuir se resume en la frase de Gustavo Roosen, **Esperar o planificar**: “Proyectar el futuro no es hacerlo. Llegar al futuro sin proyecto, sin embargo, es la mejor forma de perderlo. Un país que no se traza planes, objetivos, metas, es un país camino de ninguna parte. Sin puesto en la Historia. Pensar el futuro es planificarlo. Construirlo es más el resultado de una acción guiada por un pensamiento estratégico que de una ilusión alimentada por un pensamiento mágico...

De La Cruz (1992), investigador del IESA, establece que el debate sobre la pobreza en América Latina se ha polarizado entre dos posiciones: una, la del polo populista que piensa que la pobreza es el producto de las políticas económicas liberales del llamado capitalismo salvaje; y otra, que afirma, desde un plano científico netamente, que el desarrollo social proviene del establecimiento de políticas económicas sanas que crean las condiciones para el incremento de la producción. Esta última apreciación, la más sensata y objetiva, se vale del oficio

del planificador para diseñar sus esquemas de estudio y desenvolvimiento analítico. Acá hace falta implementar un razonamiento metódico que nos permita valernos de principios técnicos para lograr condensar las necesidades sociales en un programa coherente y factible.

Valga la oportunidad para establecer la diferencia entre Programa, Proyecto y Planificación propiamente dicha, Plan. Por Programa se entiende un conjunto de acciones operacionales destinadas a producir bienes o servicios terminales en una institución. El Programa generalmente viene formado por un Plan que se expande en proyectos.

El Proyecto por su parte, es un “conjunto de obras complementarias y actividades específicas que tienen un propósito común, se planifican como conjunto y cuentan con un centro único de gestión...” (Corredor, 1986:302)

Y la Planificación, en su contexto general, es un Plan “científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado...” (Corredor ob cit) En una palabra, la Planificación, por la vía del Plan, crea los Programas en las diversas áreas de interés público o privado, convirtiéndose éstos en proyectos puntuales que tienen aplicación finita sobre determinadas realidades que ven directamente con los objetivos iniciales del Plan.

Según Ordóñez y Rodríguez (1995), la Planificación en lo social es captada como objeto de la Política Pública, la cual deviene de un proceso de “lo político” identificado como respuesta a las necesidades y premuras del colectivo. Lo social se nos presenta como:

- ✓ Lo social como suma de los sectores salud y educación;
- ✓ Lo social como el conjunto de servicios para el desarrollo físico y cultural de las personas, que además de incluir salud y educación engloba también deporte, recreación y cultura;

- ✓ Lo social como mejoramiento de las condiciones: alimentación, vivienda, empleo, entre otros, de los grupos considerados más pobres. Normalmente se asocia con el término ataque a la pobreza.
- ✓ Lo social como atención a los sectores más vulnerables de la población: niños, niñas, adolescentes, ancianos, enfermos y minusválidos. Normalmente se asocia con el término seguridad social;
- ✓ Lo social como promoción de la organización comunal.

Planificar lo social, tomando la palabra de Carlos Matus, es una práctica de Gobierno que tiene como característica un mensaje electoral y populista, el cual es necesario alimentar con propuestas que lleguen a la masa como avasallantes olas de prosperidad. La solución para los planificadores es intentar convencer a los grupos ostentadores del Poder de que deben organizarse con personas idóneas y de alto nivel técnico, que aseguren al producto a planear cierto margen de excelencia y factibilidad. No hay que olvidar que cuando se alcanzan altas magistraturas en la política, se llega con premura e improvisación, por ello es fundamental comprender la necesidad de una acción conciente de previsión y la responsabilidad administrativa que esta acción involucra.

El planificador ha de partir de la idea de que su análisis se inicia, desde el ámbito de las políticas públicas, bajo tres percepciones de carácter técnico-administrativo: una, el Proyecto, como visión operativa del Programa; dos, el manejo de Información acerca del punto, o los puntos a planear; tres, el manejo de Referencias de Gestión para poder guiar el timón a buen puerto; y cuatro, la creación de un Sistema de Control de Gestión que augure un seguimiento a lo planeado y de forma a instrumentos precisos de diagnóstico de los alcances de los Proyectos aplicados.

El Proyecto como tal es utilizado por el planificador para orientar, evaluar y valerse de un instrumento idóneo desde donde sustentar sus reflexiones analíticas y objetivas. El análisis de las políticas, por nombrar las sociales que estamos

estudiando, se comporta como un espiral que va fluyendo constantemente. Desde el Problema propiamente dicho hasta las decisiones y en sentido que a esas políticas se le han de dar en el futuro. La decisión política obedece a alternativas políticas, las cuales bajo un formato técnico descriptivo, predictivo y evaluativo, da cuerpo a un proceso de revisión y de interpretación de los alcances que puedan ir despertando la acción social como propuesta de gobierno.

El Control de Gestión aparece en tres dimensiones metodológicas: 1.- El diagnóstico; 2.- Los Planes y Presupuesto; y 3.- La definición de estrategias. El primer paso va implícito con el segundo, se comparten, se expanden; el tercer paso es estrictamente el punto culminante del proceso, en el cual se presentan las alternativas y se opta por una de ellas que considera el planificador la más pertinente para el momento histórico y social en el que hará presencia esa acción de gobierno. Al encontrarnos con elementos metodológicos que nos organicen científicamente las ideas dispuestas en una previsión, estamos atendiendo a una conducta de planificación por excelencia. Basta captar qué otros elementos denominativos influyen en esa percepción y en que pueden influir a la hora de planear determinada actividad. Aquí podríamos citar a la *situación*, analizada a profundidad por Matus, y la cual diera al rigor técnico de la planificación, un sentido más práctico y de identidad con lo social.

PLANIFICANDO LO SOCIAL:

¿Qué hacer?
¿Cómo hacerlo?

El que decide, normalmente, es una persona diferente al que planifica. Estos roles se distingue, citando a Weber, como El Político y El Científico:
EL PAPEL DEL POLÍTICO está definido por ser el que determina la dirección del Proyecto, la finalidad de las acciones de gestión, los objetivos y las metas;
EL PAPEL DEL CIENTÍFICO está determinado por el diseño, propuesta y establecimiento de los medios más adecuados para llegar a cumplir las metas y objetivos.

2.4.2.- Elementos de la Planificación:

Hay tres elementos claves, en los cuales se debe esmerar cualquier organización que desee el éxito, para lograr una buena planificación, estos elementos son la visión, la misión y los objetivos y metas.

Visión; es lo que podría ser, lo que se espera a un cierto plazo, es como quisiera que fuera la organización en un futuro definido. La visión debe ser un sueño compartido por todos los integrantes de la organización, y aun las personas del entorno vinculadas a ella, el grupo se moverá a alcanzar la visión si está bien estructurada y es compartida por todos.

Misión; es la razón de ser de la organización, lo que tengo que hacer para hacer realidad la visión.

Objetivos; La organización, para cumplir su misión y acceder a la visión deseada debe establecerse el logro de sus objetivos, para ello a partir de la misión y visión debe establecerlos y hacerlos parte de todos los niveles de la organización, los objetivos son propósitos generales a alcanzar alguna vez, no tienen plazo definido para lograrlo y pueden ser redactados en párrafos claros e inspiradores o establecidos en una o dos palabras, tales como productividad, calidad, eficiencia, y economía.

Metas; La organización para lograr sus objetivos debe establecerse metas, estas si son propósitos específicos, referidos a los objetivos y posibles de alcanzar en un plazo y con recursos específicos, claramente determinados y puestos al servicio del logro del mismo, es importante que las metas sean precisas y concretas, y al establecerlas debemos incorporar mecanismos para que sean factibles de medir de modo directo, a través de indicadores.

2.5.- El Presupuesto Público.

Según la Asociación Venezolana de Presupuesto Público (1993), “los presupuestos comprenden todos los recursos y gastos que se suponen previamente se va a gestionar para llevar a cabo, en función de las prioridades de la política gubernamental, un Plan Operativo en el Ejercicio Fiscal”.

El estado tiene y debe intervenir en el proceso económico, lo que debe cuidar es en qué y cómo interviene; y he aquí la noción implícita del plan, puesto que un plan, es en cierto modo, un proceso deliberado de intervención (A.V.P.P. 1993).

El presupuesto público es un instrumento de asignación de recursos para producir bienes y servicios. Su legalidad, pertinencia, estructura, nomenclatura interna está determinada por un conjunto numeroso de Principios y Normas establecidas en diferentes Leyes y Reglamentos a los efectos instituidos, incluso, con rango Constitucional, siendo conveniente destacar los siguientes:

a) Constitución Nacional de 1999:

Art. 311:

“La gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal. Esta se equilibrará en el marco plurianual del presupuesto, de manera que los ingresos ordinarios deben ser suficientes para cubrir los gastos ordinarios.

El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional para su sanción legal un marco plurianual para la formulación presupuestaria que establezca los límites máximos de gastos y endeudamiento que hayan de contemplarse en los presupuestos nacionales. La ley establecerá las características de este marco, los requisitos para su modificación y los términos de su cumplimiento”.

Art. 315:

“En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Estos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible. El Poder Ejecutivo dentro de los seis meses posteriores al vencimiento del ejercicio anual, presentará a la Asamblea Nacional la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a dicho ejercicio”.

b) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

Art. 10.

“Los presupuestos públicos expresan los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación aprobadas por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país.

El plan operativo anual, será presentado a la Asamblea Nacional en la misma oportunidad en la cual se efectúe la presentación formal del proyecto de ley de presupuesto”.

Art. 62.

“El proceso presupuestario de los Estados, Distritos y Municipios se regirá por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, las leyes estatales y las ordenanzas municipales respectivas, pero se ajustará, en cuanto sea posible, a las disposiciones técnicas que establezca la Oficina Nacional de Presupuesto”.

c) Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario del Estado Portuguesa.

La presente ley fue sancionada por la Asamblea Legislativa del Estado Portuguesa y publicada en Gaceta Oficial del Estado el 20 de Diciembre de 1993 y en su artículo 1º se establecen los Principios y Normas que regirán el proceso presupuestario de los Organismos del Sector Público del Estado Portuguesa. Estando sujetos a las disposiciones de esta Ley: los órganos Ejecutivos y Legislativos del Estado, los Institutos Autónomos, las Sociedades y las Fundaciones y Asociaciones Civiles constituidas con aportes presupuestarios provenientes del Presupuesto Anual del Estado Portuguesa.

Art. 2

“Los presupuestos sujetos a las disposiciones de esta ley deberán concordar con los planes nacionales, regionales, estatales y locales, elaborados dentro del marco del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Las líneas generales del plan del Estado deben ser aprobadas por la Asamblea Legislativa en aquellos aspectos que exigen, por parte del Ejecutivo Estatal, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del Estado.

El Plan Operativo Anual deberá ser presentado a la Asamblea Legislativa en la misma oportunidad en la cual se efectúe la presentación formal del Proyecto de Ley de Presupuesto del Estado”.

Art. 5

“El Presupuesto de Gastos se clasificará por sectores, conforme se establezca en el Plan de Desarrollo Económico y Social del Estado.

En cada programa y proyecto se describirá su vinculación con las políticas contenidas en el Plan Operativo Anual y se definirán los objetivos y metas para el ejercicio, así como sus respectivos créditos presupuestarios”.

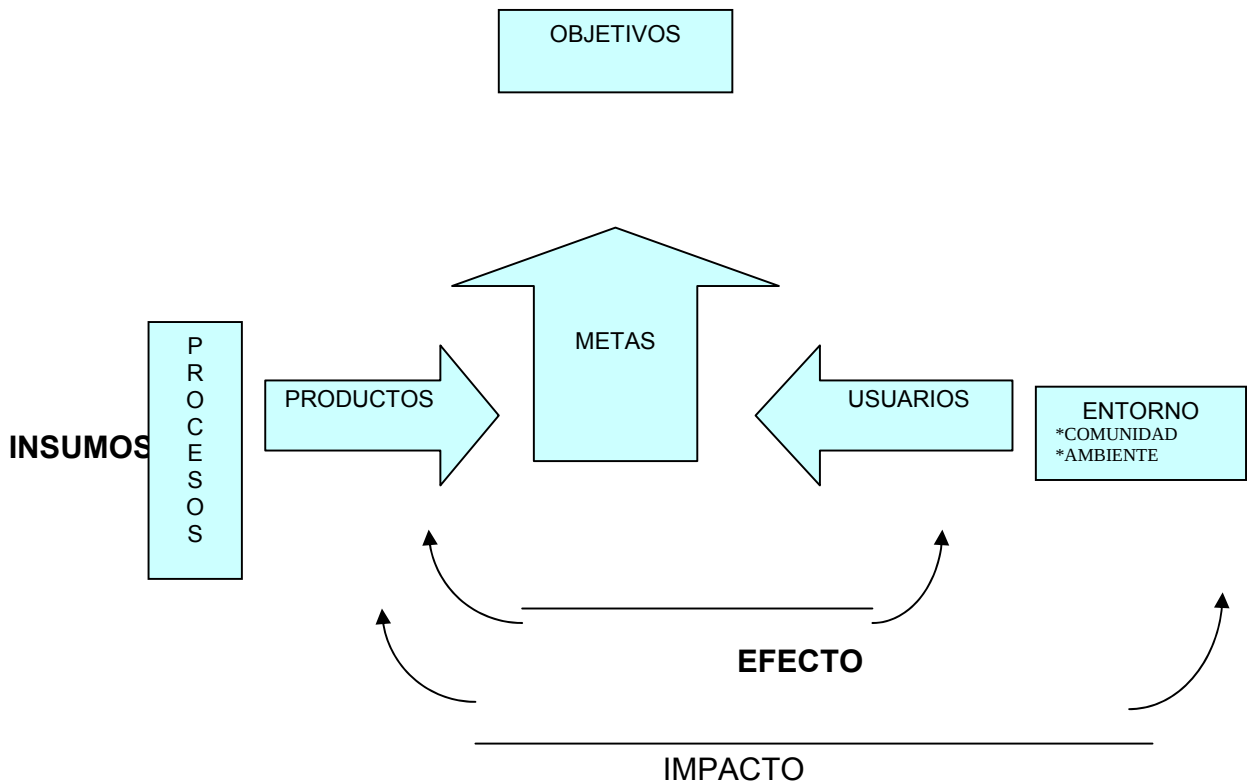
El diseño de un presupuesto de una Gobernación de Estado, siguiendo los pasos emitidos por la Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE), en los formularios e instructivos permite que el acto de presupuestar se ajuste a las fases de toda programación; es decir, se formulan unos objetivos y metas a partir de un diagnóstico realizado, que además responden a un plan de desarrollo, considerando además los recursos humanos, técnicos y financieros para materializarlos así como las instancias ejecutoras, evaluadoras y controladoras requeridas para cumplirlos. (Briceño, 1994).

La técnica del presupuesto de programa se basa en la clásica relación Insumo-Producto; es decir, todo insumo o grupo de insumo deben necesariamente generar un producto intermedio o final. Esto implica que todo gasto presupuestario (insumo) debe traducirse obligatoriamente en un producto acabado y dicho producto debe estar contenido en un programa totalmente definido y esta categoría (programa) necesariamente debe responder a un proceso más amplio: es decir, la planeación.

2.6.- Esquema Insumo-Proceso-Producto:

Para lograr una apreciación general del sistema productivo de la organización, es necesario tener presente la repercusión generada por los productos en la población a la cual va dirigida (efecto e impacto), relacionándolo con los aspectos de planificación asumidos en la organización, (objetivos y metas) analizados en esos procesos, para lo cual se utilizará el esquema insumo, proceso-producto:

P
R
O
V
E
E
D
O
R
E
S



Visión sistémica de la organización y la gestión

Elementos que integran esta visión sistémica

- **Objetivos:** Son los fines o propósitos generales que las organizaciones pretenden alcanzar.
- **Metas:** Fines o propósitos específicos a alcanzar; en general, conllevan la cuantificación de los resultados esperados en un lapso determinado, las metas deben estar siempre orientadas a la materialización de la misión y de los objetivos de la organización.
- **Proveedores:** Sujetos externos a la organización que suministran los insumos requeridos para la producción de bienes o servicios.

- **Insumos:** Conjunto de recursos, materiales e información, de los cuales debe disponer y/o requerir la organización, para iniciar su proceso productivo. Los insumos deben cumplir con las especificaciones definidas por la organización para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos y la calidad del producto final.
- **Procesos:** Serie de pasos, actividades o tareas con una secuencia lógica para agregar valor a los insumos a fin de transformarlos en el producto deseado en la cantidad y calidad requeridas, con la infraestructura, personal y tecnología que utiliza la organización, es decir su capacidad instalada.
- **Productos:** Bienes o servicios que resultan de utilizar los insumos y de agregarle valor mediante los procesos. Los productos deberán cumplir con las especificaciones y costos estipulados, con las metas trazadas en relación a los objetivos planteados, y satisfacer a los sectores de la población a los cuales van dirigidos.

De acuerdo con los conceptos de calidad y productividad, se puede definir la capacidad productiva de las organizaciones públicas como aquella que tienen para transformar adecuadamente los recursos públicos (insumos), en los bienes y servicios (producto) que necesita el cliente o usuario, cuya generación o prestación les ha sido encomendada por ley.

2.7.- El Proyecto Hábitat Enmarcado en la Gestión Pública Regional.

A partir del año 1996, desde la Dirección de Desarrollo Social de la Gobernación del Estado Portuguesa, ante la exigencia de dar respuesta a la necesidad de vivienda a los sectores más necesitados, se desarrolló un programa de organización comunitaria para abordar participativamente la solución de la problemática habitacional.

La experiencia de un equipo multidisciplinario en el campo cooperativo, vecinal y de Justicia de Paz, permitió emprender lo que se denominó Proyecto Hábitat, el

cual se fue moldeando en la medida de su ejecución, consiguiendo que para finales de ese año se organizaran noventa y seis comunidades, de las cuales ochenta y seis cumplieron con la formalidad de legalizarse.

Esas comunidades, tanto del medio rural como urbano, se ubican en el sector de mayor pobreza. Para el año 2000, el programa había beneficiado a 1.200 familias, de las seis mil que se incorporaron. Cada comunidad organizada cuenta con las herramientas necesarias para continuar el proceso. De esto quedó un cúmulo de experiencias por sistematizar, que más adelante permitió conformar una propuesta metodológica para el trabajo en comunidades de mayor fragilidad socioeconómicas.

A finales del año 2000, la Alcaldía del Municipio Páez del Estado Apure, se interesa en el Proyecto y busca a quienes lo habían puesto en práctica para ejecutarlo allí. En apenas seis meses se organizan 11 comunidades con 220 familias y se construyó el prototipo que las propias comunidades diseñaron. El apoyo decidido del Alcalde a las comunidades organizadas, el trabajo de un equipo extraordinario desde la Fundación Habitacional del Municipio Páez (FHAMUPA) y la participación protagónica de las comunidades organizadas, dan garantía de continuidad y permanencia del programa que allí se ha denominado Programa de Vivienda Participativa (PROVIP). Es una “forma de actuación integrada” que permitirá “afrontar, de manera progresiva y altamente organizada, los enormes retos que plantean la recuperación y el desarrollo de nuestras ciudades”. Las Comunidades Organizadas han demostrado que pueden mejorar sus condiciones de vida si se les apoya debidamente.

Más de cien comunidades de menores recursos, en quince municipios, de los Estados Portuguesa y Apure, a partir de 1996, han puesto a prueba las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas del Programa, dejando un saldo altamente positivo que permite asegurar la viabilidad del mismo.

De toda esta experiencia surge lo que se denominó **ProHábitat**, como un programa educativo de organización comunitaria, capaz de abordar integral y eficientemente, la problemática del hábitat para la producción de la Vivienda Participativa. Es de naturaleza esencialmente social dirigido a comunidades de mayor fragilidad socioeconómica en el ámbito Municipal.

ProHábitat está sustentado en Principios Básicos Fundamentales, que se tienen como orientadores de su acción y que le permiten asumir la disposición apropiada para comprender y respetar las “particularidades sociales, históricas, económicas, geoambientales y las capacidades de cada región y localidad” y adecuarse a ellas.

2.7.1.-Principios Básicos Fundamentales:

2.7.1.1.- Principios Comunitarios

- Nadie como la comunidad organizada para conocer y resolver sus problemas.
- Toda comunidad que se organiza a través de un proceso educativo participa protagónicamente.
- Toda comunidad organizada es solidaria entre si y con otras comunidades, cuando mediante el esfuerzo conjunto busca la solución de sus problemas.
- Si hay una comunidad mejor que otra es por la mentalidad y la actitud de sus integrantes.

2.7.1.2.- Principios de Vivienda

- La vivienda es célula fundamental de la salud
- El problema de la vivienda es social, más que económico.

“si la familia no puede satisfacer el minimun minimorum de sus necesidades, adquirir una vivienda habitable se hace prácticamente imposible, por tanto, se conseguirá más con una justa y equitativa distribución de los recursos que se

destinen a la solución del problema habitacional, que todo el conjunto de esfuerzos que la actividad constructiva, oficial o privada, pueda realizar”.

- Es un espacio para la vida.

2.7.1.3.-Principios para el cambio

- “Lo que se necesita no es una evolución del rancho sino una verdadera revolución en cuanto a la vivienda”.
- Hay que cambiar paradigmas para gestionar el problema de la vivienda y agudizar la creatividad para brindar una eficiente y eficaz atención habitacional que de respuestas a las familias afectadas.
- Los cambios reales, de fondo requieren convicción, perseverancia, algo de tozudez, mucha paciencia.

Se trata de conformar y “promover una ideología, una mística, que garantice que las actuaciones, perduraran en el largo plazo y que serán un legado para las generaciones futuras. Es decir, que sean sostenibles política, social, económica, técnica y ambientalmente, con una visión que privilegie la calidad antes que la cantidad”, en un proceso de desarrollo progresivo.

ProHábitat prevé la utilización de los factores locales de producción rompiendo el mito de que lo barato es de mala calidad, la generación de trabajo remunerado para mano de obra local, la construcción bien hecha a precios asequibles para los sectores más débiles de la población, la asistencia social, técnica, legal y administrativa.

La ejecución de este programa ha permitido estructurar una metodología de organización y participación comunitaria, cuya aplicación ha logrado optimizar los recursos para la producción de Vivienda Participativa. Se requiere sistematizarla para producir los instrumentos didácticos necesarios que permitan su aplicación masiva.

Igualmente se ha permitido abordar lo referente al Sistema Constructivo, al Sistema Estructural y a la Mampostería, con trabajos orientados a la producción de viviendas de bajo costo para las familias “más débiles”.

Para atender la problemática de vivienda de las familias de más bajos recursos se han ejecutado un conjunto de programas sociales que van desde el apoyo a la construcción progresiva de viviendas hasta la rehabilitación física de barrios generalmente sin el apoyo de la comunidad organizada. En estos programas, por lo general, al componente físico se le ha dado una importancia mayor que al componente social.

La metodología que se propuso en esa ocasión contenía dos componentes igualmente importantes: el social y el tecnológico. En ambos, la participación activa de la comunidad organizada es esencial. Los integrantes de la comunidad organizada no han perdido su capacidad de pensar, de reflexionar y ser concientes de su situación, por lo que sin duda alguna aportarán soluciones a su problemática.

El social motiva a la comunidad para su organización e incorporación dinámica en las decisiones que tienen que ver con su calidad de vida, brindándole las herramientas necesarias para su participación activa en los procesos cogestionarios (Alcaldía-Comunidad) para buscarle solución a la problemática de su hábitat.

El tecnológico la prepara para la participación en el diseño de su vivienda y en el de su construcción.

Una vez organizadas las comunidades ellas mismas le darán continuidad al proceso con el apoyo fundamental de las Alcaldías. Ello permitirá estructurar una política que tenga como base la relación directa entre los gobernantes y los

gobernados, que se involucren los actores claves en la toma de decisiones y que se reafirme el compromiso, la creatividad y la confianza entre los actores locales para la búsqueda de logros comunes.

La metodología comprende una serie de actividades que tienen que ver con los aspectos sociales, económicos, administrativos, legales, técnicos, constructivos, orientadas tanto a la organización y capacitación de las comunidades como a la preparación del equipo social y técnico que debe existir para garantizarle viabilidad al programa.

La propuesta metodológica de ProHábitat, se ejecuta en dos etapas:

- La primera tiene como objetivo la organización de la comunidad para la participación activa, responsable y ciudadana. Se ha denominado de Organización.
- La segunda tiene como objetivo la transferencia de la tecnología de construcción del prototipo de vivienda diseñado por la propia comunidad. Se denomina de transferencia tecnológica.

La aplicación de la metodología requiere un coordinador General, un Coordinador Social y un Coordinador técnico. El coordinador Social planifica, ejecuta y evalúa las fases de la etapa organización y debe contar con un equipo social conformado por un número mínimo de dos facilitadores, responsables de la ejecución de cada una de las actividades de cada fase.

El Coordinador Técnico planifica, ejecuta y evalúa las fases de la etapa transferencia tecnológica y debe contar con un equipo técnico conformado por un mínimo de dos técnicos profesionales responsables de la ejecución de cada una de las actividades de cada fase.

2.8.- El Programa Autoconstrucción.

Según la Presidenta del Instituto Regional de la Vivienda, Arquitecta Maria Luisa Rojas, el programa comprende tres etapas que consisten en:

- 1) Conformación y Legalización de la ASOAVI
- 2) Proceso de Capacitación
- 3) Proceso de Ejecución

En la primera etapa del programa el Instituto Regional de la Vivienda, a través del equipo técnico social, da a conocer dentro de la comunidad los beneficios de la organización y participación comunitaria bajo este tipo de Asociaciones Autogestionarias. Posteriormente el referido equipo se encarga de brindar a las comunidades las herramientas necesarias que incentiven a cada uno de los miembros de la comunidad a participar como integrante de la asociación.

En la segunda etapa, los miembros de la ASOAVI ya debidamente legalizada, reciben el taller de elaboración de adobes en el que se les explica el proceso y las cantidades exactas de materiales a utilizar para la elaboración de los mismos.

En un segundo taller y luego de culminados los adobes, los miembros de las ASOAVI reciben adiestramiento del proceso constructivo en el que se explican detalles sobre el replanteamiento del terreno, especificaciones sobre el vaciado y el proceso constructivo en general.

En la tercera etapa, se inicia el proceso de la construcción de las viviendas, ameritando para ello aproximadamente de seis a ocho semanas, dependiendo de la ubicación de la vivienda.

La organización de las comunidades en estas asociaciones autogestionarias de viviendas, además de lograr obtener una vivienda acorde a las necesidades básicas, le brindan la oportunidad a sus integrantes de conocer, desarrollar y/o

perfeccionar conocimientos sobre oficios que posteriormente le servirán de fuentes de ingresos para subsistir.

II.3.- Bases Legales.

3.1.- Deber Constitucional.

La novísima Constitución Nacional de 1999, es enfática en su título IV referido al Poder Público, capítulo 1, sesión 2da, en sus artículos 141 y 143 al establecer el derecho de la ciudadanía a exigir efectividad a los funcionarios en el ejercicio de la función pública, deja claro que “la administración pública está al servicio de los ciudadanos” y debe ser administrada bajo los principios y criterios constitucionalmente establecidos.

Art., 141 “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.

Art. 143 “Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el derecho de las actuaciones en que estén directamente interesados o interesadas, y a conocer las resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular....

Por otra parte, en el título V, de la organización del Poder Público Nacional, capítulo IV referido al Poder Ciudadano, en su sesión primera, artículo 274 otorga a los Órganos del Poder Ciudadano la potestad de procurar la buena gestión.

“Los Órganos que ejercen el Poder Ciudadano tienen a su cargo, de conformidad con esta Constitución y la ley, prevenir, investigar y sancionar los hechos que atenten contra la ética pública y la moral administrativa; velar por la buena gestión

y la legalidad en el uso del patrimonio público, el cumplimiento y la aplicación del principio de la legalidad en toda la actividad administrativa del estado, e igualmente promover la educación como proceso creador de la ciudadanía, así como la solidaridad, la libertad, la democracia, la responsabilidad social y el trabajo”.

En su sesión cuarta, artículo 289, numeral 5 se indica:

“Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y los resultados de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público, sujetos a su control, relacionados con sus ingresos, gastos y bienes”.

3.2.- Legislación Administrativa.

Por su parte, la Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo (LOPA) en su título II referido a la actividad administrativa, en sus disposiciones generales establece:

Art. 30 “La actividad Administrativa se desarrolla con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad. Las autoridades superiores de cada organismo velarán por el cumplimiento de estos preceptos....

Art. 32c... La administración racionalizará sus sistemas y métodos de trabajo y vigilará su cumplimiento. A tales fines adoptará las medidas y procedimientos más idóneos.

3.3.- Ley Orgánica de la Contraloría General y Reglamento.

La primera Ley Orgánica de la Contraloría General de la República promulgada en 1975, (Gaceta oficial de la República de Venezuela, N° Extraordinario 1.712 del 06 de enero de 1975) extendió las potestades fiscalizadoras de la contraloría

hasta los análisis y evaluaciones de los aspectos financieros, organizativos, del desempeño y de los resultados de la gestión de las entidades sujetas a su control.

Tras la promulgación de la nueva ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.347 del 17 de diciembre de 2001) en la cual se desarrollo el capítulo V del título II, denominado “Del Control de Gestión”, cuyos artículos 61 y 62 dejan a la potestad de la Contraloría la práctica del Control de Gestión en los organismos o entidades que determine:

Art. 61 “Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales”.

Art. 62 “Los órganos de control fiscal podrán de conformidad, con el artículo anterior, efectuar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa y en general, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control”.

Respecto a los Indicadores de Gestión, el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República dispone que: “Los indicadores se utilizarán para medir los avances de los planes y programas y sus resultados. En el caso de programas cuya ejecución corresponda a más de un ejercicio presupuestario, la medición de los avances se hará con base en un período determinado en relación con lo alcanzado durante el mismo período en el año inmediatamente anterior y

con el objetivo a largo plazo que se hubiese fijado en el programa en particular o en la Ley que regule la actividad administrativa en el sector o área de que se trate”.

Si la organización dispone de indicadores de gestión, estos se usan en la evaluación sin menoscabo de que también puedan ser utilizados los que el órgano auditor considere significativos, para dar mayor información acerca de la gestión auditada. En efecto según el artículo 29 del citado reglamento, la evaluación: “...se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca”.

En el ámbito de los Estados estas competencias son ejercidas por las Contralorías Generales de Estados. En el caso de Portuguesa fue sancionada la Ley de Reforma Parcial de la Ley de Contraloría General del Estado Portuguesa (Gaceta Oficial del Estado Portuguesa N° 14 Extraordinario de fecha 10 de enero de 2001) en la cual se desarrollo en su Título V, Capítulo I “Del Control de Gestión” en los artículos 73, 74 y 75.

Art. 73 “La Contraloría General del Estado podrá realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto a las actividades de los organismos o entidades sujeto a su control para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos organismos o entidades. Igualmente la Contraloría podrá realizar los estudios o investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales que guarden relación con los ingresos, gastos y bienes públicos estatales”.

II.4.- El Uso de Modelos en una Situación de Estudio

Usar modelos con fines analíticos y para la selección de alternativas, ayuda en sentido general a representar factores cualitativos, cuantitativos o ambos. Se deben considerar los indicadores que configuran las variables, las que muestren

las características de los factores que tienen importancia para los factores en estudio.

Conceptualmente, un modelo es una abstracción que contiene solamente los elementos más importantes de una situación en estudio. Puede adoptar la forma de una representación física, puede ser de tipo lógico y describir relaciones de causa efecto, o puede ser procesal indicando ya sea oral o gráficamente, una serie de pasos o elementos de un proceso (Parker, 1990).

En el análisis de sistemas los modelos son en su mayoría, la expresión de una serie de etapas o pasos de un proceso. Parker (ob. Cit.) acota que todo modelo puede ser estático o dinámico. Se dice que es estático cuando representa un sistema en un punto determinado pero no muestra los efectos de cada elemento del sistema cuando éste está en funcionamiento, mientras que un modelo dinámico muestra cuando está en funcionamiento.

Con la aparición de las computadoras se han desarrollado modelos dinámicos de sistemas sociales de organizaciones y de sistemas administrativos. Hay que tener presente que al introducir un sistema en una red computarizada todos los detalles del modelo deben incorporarse a tal sistema. Así la computadora podrá realizar los procesos y cálculos partiendo del modelo programado para datos específicos.

CAPITULO III.

MARCO METODOLÓGICO.

El marco metodológico de la presente investigación muestra el plan técnico-operacional donde se citan en detalle el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales apropiados en el proceso de recolección, presentación y análisis de los datos requeridos para la investigación.

III.1.- Tipo de Investigación.

Esta investigación consiste en una propuesta operativa para dar respuesta a posibles problemas al proceso de gerencia del Proyecto Hábitat y como tal, responde a la modalidad de proyecto factible, el cual según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 1998), “consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible de tipo práctico para satisfacer necesidades de una Institución o grupo social”.

De lo anterior, se desprende que el proyecto factible constituye una alternativa de solución a un problema, lo que coincide con el propósito de este trabajo, el cual tiene como finalidad proponer un modelo de gestión para el control de la calidad, la eficiencia y eficacia del Proyecto Hábitat.

De igual manera el presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado dentro de los estudios Descriptivo y Evaluativo.

Descriptivo por cuanto su objetivo básico es describir algunas propiedades que presentan ciertos fenómenos, procesos, grupos, entre otros; según Tamayo y Tamayo (1997) la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga (Sampieri. 1995).

Por otra parte es Evaluativa ya que su objeto es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura. En esa definición hay cuatro rasgos primordiales: la expresión “medir los efectos” hace referencia a la metodología de investigación que se emplea. La expresión “los efectos” hace hincapié en los resultados del programa y no en su eficiencia, honestidad, moral, o respeto a reglas o normas. La comparación de los efectos con metas subraya el uso de criterios explícitos para juzgar hasta que punto el programa va marchando bien. La contribución a la toma de decisiones subsiguiente y al mejoramiento de la programación futura denota la finalidad social de la evaluación. (Weiss Carol, 1990).

Scriven (1967) distinguió entre varios tipos de evaluación. La evaluación formativa consiste en recoger datos mientras el programa se está aplicando. La evaluación sumativa se realiza cuando ha finalizado la aplicación del programa. Su función consiste en determinar si se han logrado los objetivos.

III.2.- Diseño de la Investigación.

La presente investigación se enfoca bajo el diseño no experimental, el cual, es sistemático y empírico donde las variables no se van a manipular, solo servirán como ejes ordenadores del proceso de observación y análisis.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Sampieri, ob. Cit.).

Los instrumentos metodológicos tienen que ver directamente con los siguientes aspectos:

Es un Estudio “no experimental” o *expost-facto*, destacando un tipo de Diseño Transeccional, con características de:

- Descripción;
- Comparativo/causal;
- Correlacional; y
- Transversal.

El Diseño no experimental Transeccional Descriptivo, permite describir un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen. (Hurtado y Toro, 1998)

Para efecto de nuestra investigación nos valdremos del Estudio de Casos, desde donde partiendo de la aplicación de modelos preestablecidos de Control de Gestión, se describirá la evolución de las variables durante un período de tiempo determinado, intentando comprender su ciclo vital, los factores que producen cambio y todo lo relacionado con el caso seleccionado.

El Diseño no experimental Transeccional Comparativo/causal, permitirá establecer relaciones de causalidad entre variables, comparando los elementos de la muestra y las relaciones entre las variables.

Por su parte, el Diseño no experimental Transeccional Correlacional, hará posible explorar hasta qué punto las variaciones observadas entre las variables dependen una de otras.

Y el Diseño no experimental Transeccional Transversal, estudiará la evolución de una o más variables a lo largo del tiempo del Estudio, en una sola medición, a efecto de captar cuál ha sido la evolución con el paso del tiempo de las variables.

III.3.- Variables e Indicadores del Estudio

Las variables a considerar en la presente investigación están clasificadas de la siguiente manera:

Momento 1. Variables de naturaleza independiente pues no se manipulan deliberadamente

- a) Asignación Presupuestaria
- b) Ejecución Presupuestaria.

Definiciones Conceptuales.

Para la Variable 1: Asignación Presupuestaria; la conceptualización está dada por la asignación de recursos a las categorías programáticas y es la sumatoria de los recursos reales que requieren las tareas, en el caso de las actividades y de los trabajos en el caso de otros. Esta variable se encuentra representada por el Plan

Operativo Anual del Instituto Regional de la Vivienda (INREVI), donde se incluyen los recursos presupuestarios para el Proyecto Hábitat.

Para la Variable 2: Ejecución Presupuestaria; la conceptualización está dada por las expresiones cuantitativas que reflejan relaciones entre productos y recursos o cualquier otro aspecto cuantitativo de los procesos productivos. Está representada por la Memoria y Cuenta presentada por el INREVI.

Momento 2: Las variables a medir son de naturaleza dependientes, ya que son manipuladas de acuerdo al momento en que se estudian.

- a) Control de Gestión
- b) Modelo de Gestión

Definiciones Conceptuales:

Control de Gestión es la actividad gerencial dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas y de que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

Modelo de Gestión es la expresión de una serie de etapas o fases de un plan, que servirán de apoyo técnico para los diferentes niveles de la organización, que permitirá lograr gestiones administrativas con mayores niveles de efectividad.

3.1.- Operacionalización de las Variables:

Según Tamayo y Tamayo (1997) “se denomina variable un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como características la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente”. Es decir, son las distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada. A continuación se presentan los cuadros de la relación de variables.

Momento 1:

Variables Independientes	Definiciones Operacionales	Indicadores
Asignación Presupuestaria	- Representa la meta dentro de un sector específico del Plan Operativo. - Es el organismo inmediatamente superior al cual pertenece la operación. - Es la operación prevista presupuestariamente para el logro de la acción.	-Enunciado de la Operación. -Fuente Administrativa. - Obra Programada
Ejecución Presupuestaria	-Es el producto que se obtendrá, pertenecientes a las categorías programáticas de la Ley de Presupuesto y está materializado cualitativa y cuantitativamente en la Memoria y Cuenta. -Cuando el producto operacional requiere de la ejecución de operaciones por parte de varias instituciones.	- Obra - Organismo Involucrado

Momento 2.

Variable	Dimensión	Definición Operacional	Indicadores	Instrumento
Control de Gestión	Eficiencia	Aprovechamiento al máximo de recursos, con un mínimo de desperdicios para generar los productos con calidad requerida	• Asignación Oportuna • Trámite en el Tiempo • Ejecución Financiera • Medición de Avances • Medición de Metas	Ítems desde el 01 al 05
	Eficacia	Cumplimiento de programas, objetivos y metas en cantidad y calidad requerida	• Criterios de Selección • Participación Colectiva • Comunicación • Apoyo Técnico	Ítems desde el 06 al 09
	Calidad del Producto Final	Adecuación de un producto a especificaciones o estándares establecidos.	• Cumplimiento del compromiso • Instrucción Específica • Control Operacional • Adecuación de Servicios	Ítems desde el 10 al 13
Modelo de Gestión	Impacto	Nivel de repercusión a mediano o largo plazo originado por los productos en el entorno.	• Ocupacionalidad • Calidad de Vida • Cooperativismo • Ambientación • Educación	Ítems desde El 14 al 18

III.4.- Población y Muestra.

4.1.- Población

Según Busso (1991) “La población, constituye el conjunto de elementos a fines en una o más características, tomadas como una totalidad, sobre la cual se generalizan las conclusiones de la investigación”. Una vez definido como unidad de análisis al “Proyecto Hábitat”, se procedió a delimitar la población objeto de estudio sobre la cual se pretende generalizar los resultados. En tal sentido, en la presente investigación, la población primaria la constituyen los documentos existentes sobre los cuales se realiza el análisis, tales como plan operativo e informe de gestión correspondientes al ejercicio fiscal 2002 y además una población secundaria conformada por 104 Asociaciones Autogestionarias de Viviendas (ASOAVI) que se encuentran legalmente constituidas y debidamente registradas, cuyas funciones son coordinar con el Proyecto Hábitat la adquisición de materiales para la construcción de viviendas y organizar a las comunidades para la autoconstrucción. A estas Asociaciones les compete directamente la experiencia y, a través de ellas, se medirá la eficiencia, eficacia y calidad del proyecto hábitat, específicamente, los resultados obtenidos para el año 2002.

4.2.- Muestra

La muestra para Hernández y otros (1995), es en esencia, un subgrupo de la población o un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Con frecuencia leemos y oímos hablar de “muestra representativa, muestra al azar y muestra aleatoria”, como sin con los simples términos se pudiera dar más seriedad a los resultados. En realidad, pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y se pretende , que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las

muestras deben ser representativas. (Sampieri 1995).

En tal sentido, el tipo de muestra, a utilizar en la presente investigación, está basada en un muestreo de tipo probabilístico donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria.

Según Sampieri (1995), las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, quizás la principal es que puede medirse el tamaño de error en nuestras predicciones. Puede decirse incluso que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es el de reducir al mínimo este error al que se le llama error estándar.

Para obtener una muestra probabilística es necesario entender los siguientes términos:

N = la población, la cual es un conjunto de elementos (En este caso las ASOAVI)

n = la muestra, es un subconjunto de la población.

Y = Valores promedios en la población (es decir, el valor de una variable determinada).

V = la varianza de la población, con respecto a determinadas variables.

Se = Error estándar. (desviación estándar de la distribución muestral).

$(Se)^2$ = el error estándar al cuadrado, es la formula que servirá para calcular la varianza (V) de la población (N).

S^2 = Varianza de la muestra (n), la cual podrá determinarse en términos de probabilidad donde $S^2 = P (1 - P)$.

La formula para determinar el tamaño de la muestra (n) es la siguiente:

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{\text{Varianza de la muestra}}{\text{Varianza de la población}}$$

Lo cual se ajusta si se conoce el tamaño de la población N. Entonces tendremos que:

$$n' = \frac{n'}{1 + n' / N}$$

Donde:

N = población = 104 ASOAVI

$\bar{y}$ = valor promedio de 1 variable = 1 ASOAVI

Se = error estándar = 0,15 (el cual es aceptable, pues es muy pequeño)

V = varianza de la población. Su definición (Se)² el cuadrado del error estándar

S² = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de y

Sustituyendo tenemos que:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = P (1-P) = 0,9 (1 - 0,9) = 0,09$$

$$V = (0,15)^2 = 0.000225$$

$$n' = \frac{0,09}{0,000225} = 400$$

$$n' = \frac{n'}{1 + n' / N} = \frac{400}{1 + 400 / 104} = 82,53$$

Es decir que, para la presente investigación, se requiere de una muestra de 83 Asociaciones Autogestionarias de Viviendas (ASOAVI).

Después de determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico de aleatorización simple mediante el procedimiento de la tómbola, el cual según Hernández y otros (1998), consiste en:

“...numerar todos los elementos muestrales del 1... al n. Hacer fichas, una por cada elemento, revolverlas en una caja, e ir sacando n fichas, según el tamaño de la muestra”, dicho procedimiento permitió igual oportunidad a toda la población para se escogida, sin reposición.

Muestra Probabilística de Aleatorización Simple de las ASOAVI constituidas en el Estado Portuguesa.

Municipio	Número de ASOAVI	Muestra
Guanare	24	20
Turen	09	07
Ospino	07	06
Araure	12	10
Boconoito	08	06
Sucre	03	02
San Rafael	04	03
Unda	10	08
Papelón	04	03
Guanarito	02	01
Esteller	07	06
Sta. Rosalía	02	01
Páez	07	06
Agua Blanca	05	04
TOTAL	104	83

III.5.- Técnica de Recolección de Datos

Briones (1996) señala la técnica de recolección de datos es “un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado”. (p. 56). Asimismo la técnica seleccionada debe permitir recoger la información que realmente se desee.

Debido a que el estudio tiene que ver con el análisis y evaluación de la gestión del Proyecto Hábitat durante el ejercicio económico 2002 y en función de las variables calidad, eficiencia, eficacia y economía, las cuales son indispensables para el diagnóstico, se utilizó la técnica de la encuesta, la cual permite la elaboración de un instrumento de medición con las características de cuestionario, considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, el cual según Hernández y Otros (1996) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

III.6.- Descripción del Instrumento

Arias (1999), plantea que “los instrumentos son los medios materiales que se utilizan para recoger y almacenar la información. Por lo tanto es importante que el instrumento que se va a aplicar mida cabalmente lo que se pretende medir”.

Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta que según Acevedo (1998), “es aquella que permite obtener información de un grupo social o comunidad estandarizada a partir de las unidades que componen su universo”.

Una vez definido el objetivo del cuestionario, se conceptualiza el constructo, control de gestión; como la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigidas a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas. Igualmente se describen las dimensiones y los indicadores que permitan medir las variables en estudio, para lo cual, se elaboró un cuadro de dieciocho (18) preguntas cerradas con las siguientes alternativas: Nunca, Siempre y Algunas Veces (ver anexo A); a cada una de estas preguntas se les asignó un código, que en este caso fue un número en cada una de las alternativas de respuestas, es decir; Nunca = cero (0), Siempre = Uno (1) y Algunas veces = dos (2); la codificación de este instrumento, facilitará el manejo de los datos en relación a su posterior tabulación, presentación y análisis.

III.7.- Validez y Confiabilidad.

Para evaluar la utilidad de un instrumento, es necesario considerar dos preguntas: ¿con cuánta exactitud la muestra de ítems o tarea representa al universo de donde fueron seleccionados? Esta pregunta está referida a la confiabilidad. ¿con qué finalidad corresponde este universo al atributo latente que se va a medir? Esta pregunta está referida a la validez.

7.1.- Validez:

Según Ruiz (1998) es “la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que mida realmente el rasgo que pretende medir”.

En efecto la validez de un instrumento permite la medición del rasgo que se ha encontrado relevante.

A los fines de validar el instrumento de esta investigación se utilizó la validez de contenido, que según Ruiz “es la que determina hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de la propiedad que desea medir”.

En tal sentido, para determinar esta validez se realizó un juicio de expertos, los mismos estarán integrados por tres expertos, uno con postgrado en Gerencia y Planificación Institucional, y dos con postgrado en Gerencia General, quienes evaluaron cada ítems por su adecuación con los objetivos del estudio, pertinencia, coherencia y claridad; después de haber obtenido las observaciones por estos, en el formato de validación del instrumento (Ver anexo B), se procedió a la consideración de la misma para elaborar la versión final del instrumento y constatar la confiabilidad.

7.2.- Confiabilidad.

Según Hernández (1998), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”.

Para calcular la confiabilidad del instrumento perteneciente a esta investigación, se aplicó una prueba piloto a cinco sujetos que presentaron características similares a la de la muestra objeto de estudio, pero que no formaron parte de la misma. Las puntuaciones obtenidas por cada uno de estos individuos que respondieron la escala de Lickert, sirvieron de punto de apoyo para la puesta en práctica del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach; pues a partir de allí se obtuvo la varianza total de la escala y la sumatoria de la varianza individual de los ítems.

De acuerdo a Hernández (1998), sobre la base de la varianza de los ítems se aplicó la siguiente formula:

$$V_{tt} = \frac{N}{N - 1} * \frac{St^2 - \sum Si^2}{St^2}$$

Donde V_{tt} es igual al coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, N es igual al número de ítems de la escala; St^2 es varianza total de la escala y Si^2 la varianza individual de los ítems.

Una vez realizado el procedimiento descrito anteriormente, fue desarrollada la formula señalada arrojando como resultado un coeficiente de 0,74 en el cuestionario que fue dirigido a las ASOAVI, siendo 1,00 el mayor coeficiente posible (Ver anexo C). El resultado anterior es considerado coeficiente de alta confiabilidad interna, de acuerdo con la opinión de Ruiz (1998), la confiabilidad “es una de las características técnicas que determinan la utilidad de los resultados de un instrumento de medición, es su grado de reproducibilidad, es decir, es la

exactitud con la que un instrumento mide lo que se pretende medir”.

Por consiguiente la confiabilidad está enfocada al grado de homogeneidad de los ítems del instrumento, en relación con la característica que pretende medir.

CAPITULO IV

IV.1.- Análisis e Interpretación de los Resultados de la Investigación.

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la presente investigación, se realizó de la siguiente manera:

En primer lugar, análisis de los resultados descritos en la Memoria y Cuenta presentada por el Proyecto Hábitat para el Ejercicio Económico 2002, los cuales fueron comparados con lo expresado en el Plan Operativo Anual, donde fueron descritos un conjunto de acciones factibles de ser logradas a través del Proyecto Hábitat.

El Plan Operativo indica como actividad principal “construir viviendas (utilizando la técnica del adobe) dotadas de todos los servicios, con el apoyo de las comunidades organizadas o Asociaciones Autogestionarias de viviendas (ASOAVI) del Estado” teniendo como meta para el año 2002, la construcción de 235 viviendas de adobe (autoconstrucción) en los 14 Municipios del Estado Portuguesa.

En la Memoria y cuenta 2002, presentada por las autoridades que dirigen al INREVI, (en la misma se encuentran incluidos los resultados de la gestión del proyecto hábitat) se describe la ejecución de programas de fortalecimiento del sector vivienda en el Estado Portuguesa, mediante el sistema de autoconstrucción de viviendas en adobe, en la misma se observó que las metas no fueron logradas por cuanto se construyeron 221 viviendas en un valor de Bs. 3.700.000,00 c/u con el presupuesto asignado por un monto de Bs. 844.450.200,00 y lo previsto era de construir 235 viviendas estimadas en un monto de Bs. 3.500.000,00 dando como resultado una diferencia de catorce (14) viviendas que no fue posible construirlas, existiendo como una de las principales causas el incremento de precios en los materiales para la construcción de las mismas.

En segundo lugar, se expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada de las Asociaciones Autogestionarias de Viviendas. Es de destacar que previamente se aplicó una prueba piloto a cinco sujetos, para determinar la confiabilidad del instrumento. No obstante, para la recolección de la información se utilizó un instrumento tipo escala de lickert con la finalidad de verificar los resultados pertinentes a la investigación.

A tal efecto, los datos fueron agrupados en cuadros estadísticos que reflejan la frecuencia porcentual de las respuestas dadas, asociadas con cada una de las variables operacionalizadas, en concordancia con los objetivos planteados en la investigación.

Cuadro N° 01

Situación Presentada por las ASOAVI, de la Muestra Seleccionada, en Cuanto al Grado de Eficiencia.

ITEMS	Nunca		Algunas Veces		Siempre		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Asignación oportuna de recursos	17	20	37	45	29	35	83
Se inició el proyecto en el tiempo establecido	37	45	25	30	21	25	83
Fueron planificados los ingresos y gastos del proyecto	13	16	29	35	41	49	83
Cumplimiento de metas en cuanto a la construcción de viviendas.	33	40	25	30	25	30	83
Se midieron los avances con las metas trazadas	41	49	33	40	09	11	83

Fuente: Berny Rodríguez

F: Frecuencia

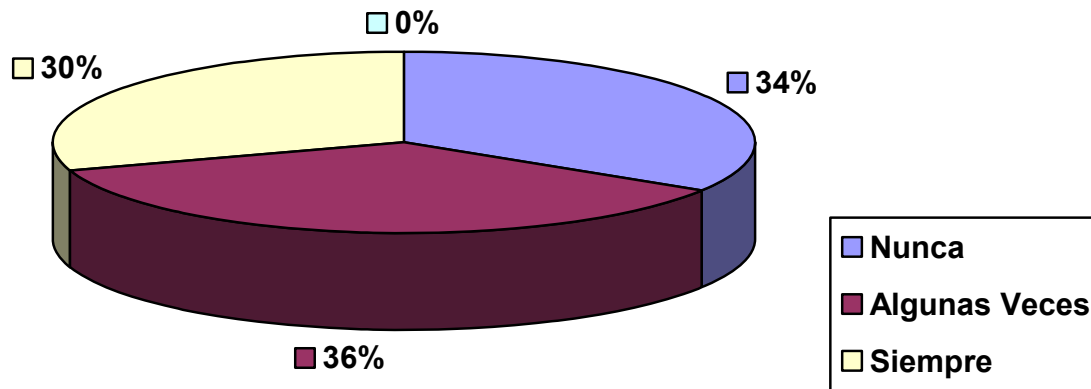
Al analizar los resultados, se desprende del cuadro N° 01, que en cuanto a la eficiencia con que es desarrollado el Proyecto Hábitat el 45% de las ASOAVI, señalan que “Algunas Veces” los recursos materiales son asignados oportunamente con la finalidad de poner en acción el desarrollo del plan operativo previsto, por otra parte, el 45% expresa que “Nunca” se inicia el desarrollo del proyecto en el tiempo establecido para tal fin, el cual permite inferir que el retardo en el inicio del proceso que se amerita para lograr los objetivos propuestos, es una de las principales causas que impiden el logro de las metas trazadas en cuanto a la autoconstrucción de las viviendas.

No obstante, con relación a la planificación de los ingresos y gastos del proyecto, el 49% de las ASOAVI encuestadas admiten que “Siempre” fueron planificados por el INREVI, para lograr un determinado número de viviendas construidas, por otra parte el 40% de los sujetos investigados señalan que “Nunca” se logra el cumplimiento de las metas trazadas en cuanto a la construcción de viviendas, que se encontraban previstas en el plan operativo anual. De igual manera el 49% indica que “Nunca” se midieron los avances con las metas trazadas, situación que a mi criterio influye negativamente en el desarrollo de las actividades necesarias para el logro de lo previamente planificado.

De estos resultados, se puede inferir que la Gestión del Proyecto Hábitat medida desde el punto de vista de la eficiencia, no logra los resultados esperados, lo que indica que no fueron utilizados al máximo los recursos tanto económicos, materiales y humanos (asistencia técnica y supervisión oportuna al proceso que desarrollan las ASOAVI) que permitieran generar el producto final requerido.

Gráfico N° 01.

Nivel de Eficiencia, del Proyecto Hábitat. Año 2002.



Fuente: Berny Rodríguez. (2003).

El gráfico N° 01 señala la proyección de las respuestas obtenidas al momento de solicitarles la opinión a las ASOAVI, sobre: Asignación de Recursos, Inicio del Proyecto, Planificación de Ingresos y Gastos, Cumplimiento de Metas y Supervisión de los avances del proceso que se encuentran implícitos en el proceso de autoconstrucción. Los resultados fueron transformados en forma porcentual tomando en cuenta la frecuencia de cada respuesta obtenida, siendo la categoría “Algunas Veces” la que refleja el mayor índice de respuesta. Esto indica que se debe considerar un plan o modelo que proporcione mayor eficiencia en el proceso que involucre desde el momento de la planificación hasta la consolidación del proyecto.

Cuadro N° 02

Situación Presentada por las ASOAVI, de la Muestra Seleccionada, en Cuanto al Grado de Eficacia.

ITEMS	Nunca		Algunas Veces		Siempre		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Asignación de viviendas de acuerdo a los criterios establecidos por el proyecto.	25	30	29	35	29	35	83
Se realizaron las reuniones de trabajo planificadas con los involucrados en el proyecto	17	20	53	64	13	16	83
Se logra la interacción entre las ASOAVI y las comunidades	21	25	41	50	21	25	83
El equipo multidisciplinario del INREVI atendía oportunamente a las comunidades.	09	11	57	69	17	20	83

Fuente: Berny Rodríguez (2003)

F: Frecuencia

Con la finalidad de medir el grado de cumplimiento de programas, objetivos y metas propuestos por el proyecto hábitat, el análisis del cuadro N° 02 indican que 35% de las ASOAVI encuestadas señalan que “Algunas Veces” la asignación de las viviendas se realiza de acuerdo a criterios establecidos por el Proyecto Hábitat, por otra parte un 64% expresa que “Algunas Veces” se han realizado reuniones de trabajo planificadas con los involucrados en el desarrollo del proyecto. Estos resultados demuestran que el incumplimiento de lo planificado durante el desarrollo y ejecución de las actividades del proyecto, generan resultados

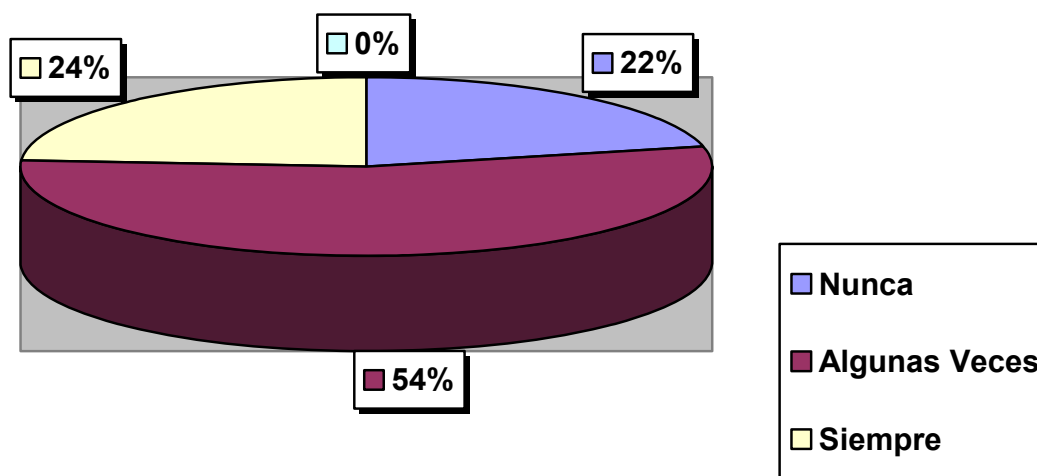
medianamente favorables, es decir, no se cumple en su totalidad con los objetivos y metas planificados.

Por otra parte, en cuanto a la interacción entre las ASOAVI y las comunidades, el 50% de los sujetos objeto de estudio indican que “Algunas Veces” se logra y 69% expresan que “Algunas Veces” el equipo técnico del INREVI atiende de manera oportuna a las comunidades, esto nos demuestra que el proceso de integración de la comunidad está implícito dentro del desarrollo de las diferentes fases que conforman el proceso de autoconstrucción de viviendas.

En tal sentido, la eficacia del proyecto hábitat, es decir, el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas en el plan operativo, tomando en consideración los resultados expresados del análisis del instrumento aplicado se demuestra que el logro de lo propuesto inicialmente se obtiene de una manera medianamente aceptable, ya que no se logra obtener un 100% de lo previsto en el plan operativo anual.

Gráfico N° 02.

Nivel de Eficacia del Proyecto Hábitat. Año 2002.



Fuente: Berny Rodríguez (2003).

El gráfico N° 02, indica el nivel de eficacia del Proyecto hábitat, de acuerdo a la proyección de las respuestas obtenidas, para el momento de la aplicación del instrumento relacionado con: criterio utilizado para la asignación de viviendas, planificación de reuniones con los involucrados en el proyecto, interacción de las comunidades y atención oportuna de parte del equipo técnico del INREVI.

Al expresar los resultados de una manera porcentual, se evidencia que el 54% de las ASOAVI encuestadas señalan que “Algunas Veces” el Proyecto Hábitat presenta niveles de eficacia y además se obtiene un 22% de las ASOAVI que indican que “Nunca” existen niveles de eficacia. Lo que hace inferir como un nivel medio de aceptación en cuanto a la eficacia con que se han desarrollado las diferentes etapas que comprenden el proceso de autoconstrucción, ya que no se logran en su totalidad los resultados esperados

Cuadro N° 03

Situación Presentada por las ASOAVI, de la Muestra Seleccionada, en Cuanto al Grado de Calidad.

ITEMS	Nunca		Algunas Veces		Siempre		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Cumplen las viviendas con los requisitos exigidos	-	-	22	27	61	73	83
Se dictaron talleres sobre la construcción de viviendas	-	-	45	54	38	46	83
Supervisión de obras en el momento de la construcción	09	11	41	49	33	40	83
Las viviendas cuentan con los servicios básicos	-	-	29	35	54	65	83

Fuente: Berny Rodríguez (2003)

F: Frecuencia

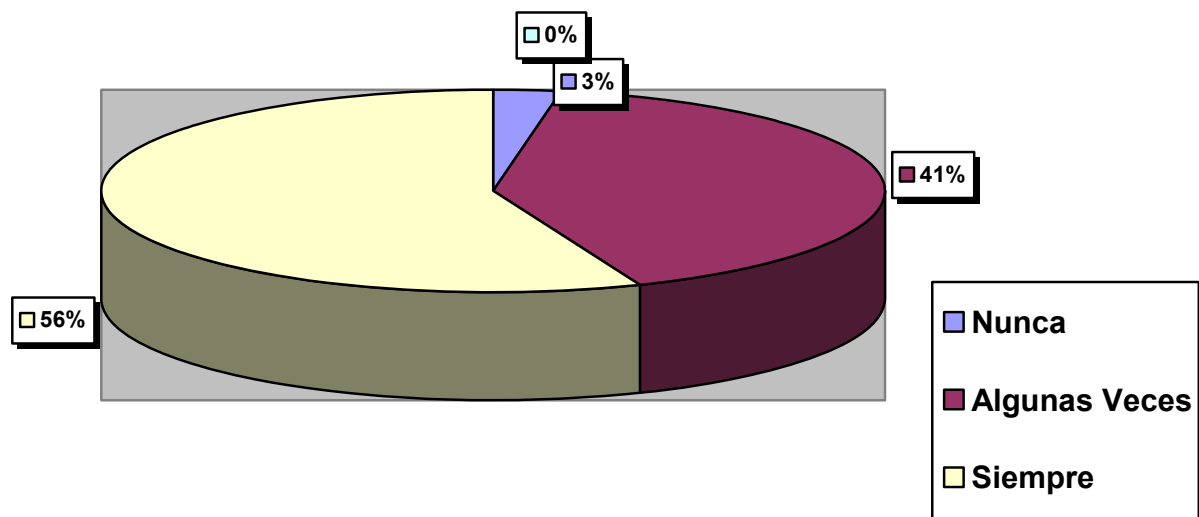
El cuadro N° 03 donde se expresan los resultados del instrumento, en cuanto a la calidad de la gestión del proyecto hábitat, se evidencia que el 73% de los sujetos encuestados consideran que “ Siempre” las viviendas construidas cumplen con los requisitos exigidos por el INREVI, y que además un 54% admiten que fueron dictados talleres sobre el proceso constructivo de las viviendas, situación que fortalece el proceso organizativo de las ASOAVI y coadyuvan al cumplimiento de los objetivos propuestos en cuanto a la calidad del producto terminado.

En cuanto a la supervisión de las obras en el momento en que se encuentran en pleno proceso constructivo, el 49% indica que “Algunas Veces” es realizado, mientras que el 65% de las ASOAVI encuestadas señalan que “Siempre” las viviendas cuentan con los servicios básicos. Estos resultados demuestran que las diferentes fases que integran al proyecto hábitat generan un producto final que satisface las necesidades de los integrantes de las diferentes comunidades objeto de estudio.

Ahora bien, desde el punto de vista de la variable calidad del producto final (Construcción física de las viviendas), el proyecto hábitat presenta buenos resultados, ya que el objetivo final se adecua a los estándares establecidos por el INREVI, logrando de esta manera cumplir con uno de los propósitos fundamentales como es obtener viviendas dignas que satisfagan las necesidades de personas de más bajos recursos. Esta condición le da fortaleza al Proyecto Hábitat e incentiva a las comunidades organizadas a continuar participando en el proyecto, con el propósito de lograr en un tiempo perentorio su objetivo, que no es otro que obtener la cantidad de viviendas para igual cantidad de familias que integran las Asociaciones Autogestionarias.

Gráfico N° 03.

Nivel de Calidad del Proyecto Hábitat. Año 2002.



Fuente: Berny Rodríguez (2003)

El gráfico N° 03, señala de manera porcentual los resultados en cuanto a calidad y allí se demuestra la tendencia de las respuestas obtenidas para el momento en que fue aplicado el instrumento y el mismo estuvo relacionado con: el cumplimiento de los requisitos en la construcción de las viviendas, elaboración de talleres sobre el proceso de construcción, supervisión de obras en el momento de la construcción y sobre los servicios básicos con que cuentan las viviendas construidas.

Los datos porcentuales que conforman el gráfico demuestran que la categoría “Siempre” presenta el mayor porcentaje de respuestas, es decir el 56%. Estos resultados indican que el proyecto hábitat medido desde el punto de vista de la variable calidad, presenta un porcentaje de aceptación favorable de parte de los beneficiarios del proyecto.

Cuadro N° 04

Situación Presentada por las ASOAVI, de la Muestra Seleccionada, en Cuanto al Impacto.

ITEMS	Nunca		Algunas Veces		Siempre		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Se generan fuentes de empleo a los habitantes de la comunidad	09	11	33	40	41	49	83
Se obtiene mejoramiento en la calidad de vida	09	11	29	35	45	54	83
Se involucra a la comunidad en la organización y administración de recursos	25	30	25	30	33	40	83
Se realizan mejoras a los servicios públicos	17	21	45	54	21	25	83
Se mejora el nivel educativo y participativo de la comunidad	17	21	41	49	25	30	83

Fuente: Berny Rodríguez (2003).

F: Frecuencia

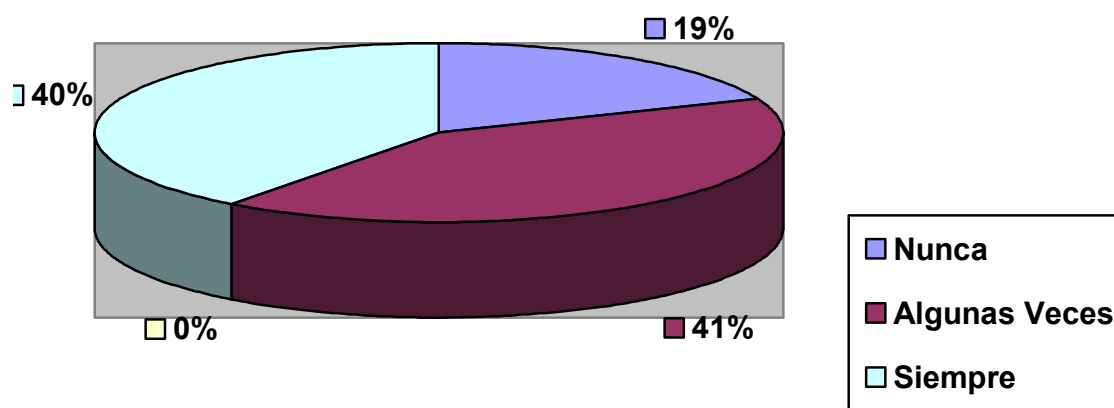
Los resultados expresados en el cuadro N° 04 relacionados con el impacto que produce el desarrollo del proyecto hábitat en una comunidad determinada, reflejan que el 49% de las ASOAVI encuestadas señalan que “Siempre” se generan fuentes de empleo a los habitantes de la comunidad, y el 54% indican que “Siempre” se obtienen mejoras en la calidad de vida, así como un 40% indica que “Siempre” se involucra a la comunidad en la organización y administración de los recursos. Estos resultados permiten señalar que existe una adecuada participación de las comunidades organizadas, la cual trae resultados positivos en el entorno, ya que se mejora sustancialmente las condiciones de vida en las comunidades donde tiene presencia el Proyecto Hábitat.

Por otra parte, el 54% de las ASOAVI encuestadas señalaron que “Algunas Veces” se realizan mejoras a los servicios públicos. De igual manera el 49% de los sujetos objeto de estudio indican que “Algunas Veces” se mejora el nivel educativo y participativo de las comunidades donde se desarrolla el Proyecto Hábitat.

Desde esta perspectiva el impacto que produce el proyecto hábitat dentro de un entorno determinado se refleja en el logro de objetivos y metas planteados, produciendo así un mayor nivel de vida debido a los bienes o servicios obtenidos.

Gráfico N° 04.

Nivel de Impacto del Proyecto Hábitat. Año 2002.



Fuente: Berny Rodríguez (2003)

El gráfico N° 04 señala los datos porcentuales sobre el nivel de impacto que produce el Proyecto Hábitat en las comunidades donde este se desarrolla, en tal sentido, la proyección de las respuestas obtenidas al momento de solicitarles la opinión a las ASOAVI, sobre: generación de empleos a los habitantes de las

comunidades, mejoramiento en la calidad de vida, participación de la comunidad en la organización y administración de recursos, mejoras en los servicios públicos y mejoras en el nivel educativo y participativo, indican que el proyecto hábitat produce un nivel de satisfacción medianamente aceptable, ya que el 41% de los objetos encuestados manifiestan que “Algunas Veces” el Proyecto Hábitat mejora las condiciones de vida en las comunidades donde este se desarrolla.

Cuadro N° 05

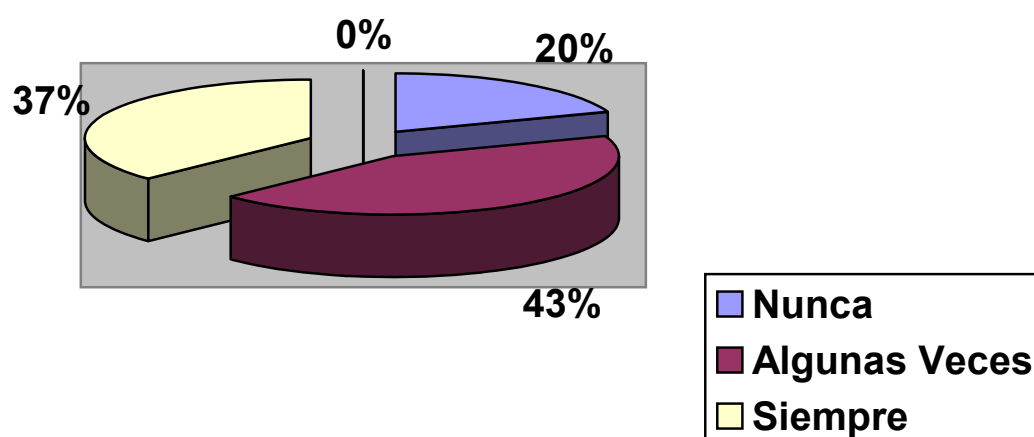
Resumen de Resultados del Instrumento Aplicado a las ASOAVI, en Cuanto al Nivel de Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto del Proyecto Hábitat.

Respuesta Dimensión	Nunca	Algunas Veces	Siempre
Eficiencia	34%	36%	30%
Eficacia	22%	54%	24%
Calidad	03%	41%	56%
Impacto	19%	42%	39%
Totales	19.5%	43.25%	37.25%

Fuente: Berny Rodríguez (2003)

Gráfico N° 05

Niveles de Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto del Proyecto Hábitat. Año 2002



Fuente: Berny Rodríguez (2003).

Los resultados que se observan en el cuadro y gráfico N° 05 expresan un resumen de manera porcentual de las respuestas obtenidas del instrumento aplicado a las ASOAVI de donde se desprende lo siguiente:

- ❖ En cuanto al grado de “eficiencia” el 36% de los sujetos encuestados expresa que “Algunas Veces” se logran los resultados esperados obteniendo además un 34% que opina de una manera desfavorable sobre la cual se deben hacer propuestas en los planes de acción que conduzcan al mejoramiento de las actividades para así lograr mayores niveles de eficiencia en el desarrollo del proyecto.
- ❖ Desde otras perspectivas, en la dimensión “eficacia” el 54% indica igualmente que “Algunas Veces” se cumplen los objetivos y metas

propuestas, existiendo un 22% de los sujetos investigados que señalan no haber logrado los objetivos previstos en el plan operativo.

- ❖ No obstante, en la dimensión “calidad” el 56% expresa que “siempre” el producto final satisface los requerimientos establecidos por el proyecto hábitat, desde el punto de vista de la construcción física de las viviendas, reflejándose apenas un 03% de casos con respuestas desfavorables.
- ❖ En cuanto al “impacto” que produce el desarrollo del proyecto en las comunidades, el 42% señala que “Algunas Veces” se producen mejoras en el entorno, existiendo un 19% de las ASOAVI encuestadas que afirman que la presencia del Proyecto no trae implícita un mejoramiento en las condiciones del entorno.

Se desprende de cada una de las dimensiones señaladas anteriormente que aún cuando los porcentajes de respuestas desfavorables son relativamente bajos, existen necesidades de formular propuestas inherentes a mejorar las acciones efectivas establecidas en los planes, con el propósito de lograr una mayor tendencia de sus resultados, que conduzcan al proyecto hábitat al logro del 100% de los objetivos propuestos en su plan operativo que anualmente se realiza. Estos resultados se traducirían en la obtención de mayores beneficios a las comunidades portuguesas y a su vez la disminución del déficit habitacional en el Estado.

IV.2.- Herramienta de Planificación Gerencial: Matriz FODA

Esta matriz FODA surge como resultado del diagnóstico efectuado, sobre los documentos administrativos presentados por el proyecto hábitat donde se refleja su situación para el ejercicio económico 2002, tales como: Plan Operativo Anual y Memoria y Cuenta. De la misma manera la percepción que tienen los miembros de las ASOAVI, con relación al grado de eficiencia, eficacia, calidad e impacto del proyecto, tomando en consideración tanto factores internos como externos que pueden representar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas: (Entorno Interno)

- ❖ Actitud positiva hacia el trabajo autogestionario
- ❖ Disposición para actuar en función de lograr comunidades más participativas
- ❖ Autonomía para desarrollar planes y proyectos

Oportunidades: (Entorno Externo)

- ❖ Adopción por parte del proyecto hábitat de políticas habitacionales orientadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más populares del Estado.
- ❖ Acciones emprendidas por parte de las ASOAVI a los fines de lograr la consecución de los objetivos
- ❖ Existencia de un marco legal que le permite al proyecto ejecutar planes habitacionales financiados por el Ejecutivo Regional
- ❖ Posible fortalecimiento de las comunidades organizadas
- ❖ Posibilidades de realizar convenios con otras instituciones públicas para el financiamiento del proyecto

Debilidades: (Entorno Interno)

- ❖ Deficiencias en el proceso de planificación
- ❖ Retrazo en el otorgamiento de recursos
- ❖ Iniciación tardía de la ejecución del proyecto
- ❖ Irregularidad en la supervisión y control del proyecto
- ❖ Incumplimiento de las metas propuestas
- ❖ Inexistencia de mecanismos de control de gestión

Amenazas: (Entorno Externo)

- ❖ Irregularidad en la Asignación de recursos económicos y materiales por parte del INREVI
- ❖ Percepción negativa de las ASOAVI, en cuanto a la continuidad del proyecto
- ❖ Acelerado crecimiento del déficit habitacional

- ❖ Incremento constante del valor de los materiales
- ❖ Falta de claridad en la definición de las políticas habitacionales del Gobierno Regional

Estrategia Fo.

Resulta del cruce efectivo de las fortalezas y oportunidades. Se muestra en la matriz FODA

Estrategia Do.

Resulta del enfrentamiento entre debilidades y las oportunidades, debido a que aprovechando las oportunidades disminuimos las debilidades. Estas se señalan en la matriz FODA

Estrategia Fa.

Resulta del enfrentamiento de las fortalezas con las amenazas, tal como se muestra en la matriz FODA

Estrategia Da.

Se indican en la matriz FODA y resulta del cruce entre las debilidades y amenazas.

MATRIZ FODA

Entorno Interno Entorno Externo	Fortalezas	Debilidades
	-Actitud positiva hacia el trabajo autogestionario -Disposición para actuar en función de lograr comunidades más participativas -Autonomía para desarrollar planes y proyectos	-Deficiencias en el proceso de planificación -Retrazo en el otorgamiento de recursos -Iniciación tardía de la ejecución del proyecto -Irregularidad en la supervisión y control del proyecto -Incumplimiento de metas propuestas -Inexistencia de mecanismos de control de gestión.
Oportunidades	Estrategia Fo	Estrategia Do
-Adopción por parte del proyecto hábitat de políticas habitacionales orientadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más populares del Estado, -Acciones emprendidas por parte de las ASOAVI a los fines de lograr la consecución de objetivos. -Existencia de marco legal que les permite al proyecto ejecutar planes habitacionales financiados por el Ejecutivo Regional -Posible fortalecimiento de las comunidades organizadas -Posibilidades de realizar convenios con otras instituciones públicas para el financiamiento del proyecto.	-Orientar a las comunidades hacia el trabajo autogestionario. -Involucrar a las comunidades en la elaboración de los programas y proyectos de ASOAVI. -Planear las metas y objetivos en razón de una autonomía plena en la toma de decisiones.	-Planificar las actividades en función a metas y objetivos factibles. -Establecer mecanismos de control continuos en el proceso de ejecución de los planes y proyectos pautados. -Concertar convenios de cogestión para fortalecer la autonomía de los programas.
Amenazas	Estrategia Fa	Estrategia Do
-Irregularidad en la asignación de recursos económicos y materiales por parte del INREVI -Percepción negativa de las ASOAVI en cuanto a la continuidad del proyecto -Acelerado crecimiento del déficit habitacional -Incremento constante del valor de los materiales -Falta de claridad en la definición de las políticas habitacionales del Gobierno Regional	-Controlar todas las etapas del proceso de ejecución de los programas. -Actualizar los costos y calidad de los materiales. -Relacionar las políticas del programa con los planes y proyectos del Ejecutivo Regional.	-Controlar la ejecución del programa según objetivos y metas. -Crear instancias locales vecinales de inducción en los programas y proyectos de ASOAVI.

IV.3.- Modelo de Gestión para el Control de la Calidad, Eficiencia y Eficacia del Proyecto Hábitat.

PROPUESTA.

3.1.- Justificación.

Los cambios operados en cualquier sistema dinámico, a partir de las nuevas condiciones del entorno, exigen la modificación de sus estructuras para el logro de los fines que motivan su existencia. Asimismo, los mecanismos de control del sistema, deben readaptarse a las nuevas estructuras surgidas de estos procesos de transformación, a fin de cumplir cabalmente su rol de reguladores del sistema.

A raíz de los procesos de modernización del Estado Venezolano incluyendo la descentralización de funciones y la transferencia de competencias de la administración central a los Gobiernos Regionales, la gran mayoría de los entes del sector público están sometidos a severos procesos de reestructuración, orientados a incrementar los niveles de eficiencia del desempeño de la administración pública.

Es así como en la nueva Ley de la Contraloría General de la República, se establece de manera explícita la realización del **Control de Gestión** sobre la administración pública. En tal sentido, es conveniente desarrollar un modelo de gestión que conduzca a los actores de la administración pública regional a evaluar las actividades que se desarrollan con la intención de lograr los objetivos y metas propuestos en el plan operativo anual.

Por su parte el control de gestión es un mecanismo de control interno, enteramente al servicio de los niveles gerenciales, que le permiten una toma de

decisiones ágiles y oportunas, integrando el mecanismo de control y de planificación en un mismo esfuerzo y compromiso.

El control de gestión también se puede interpretar como un avance o evolución de los mecanismos de control interno tradicionales, pero la realidad nos indica que no es tarea fácil ya que se dan por separados los mecanismos o procedimientos de control en las diferentes áreas de la organización, originándose subsistemas independientes de control financiero, gerencial, administrativo, contable, etc, siendo difícil integrar las informaciones provenientes de los diversos procedimientos de control interno para tomar decisiones.

El control de gestión por su parte, busca romper esos límites internos de la institución y asegurar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de la organización; asegurándose el correcto cumplimiento de sus planes y programas, y en definitiva procurando que la gestión se eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

3.2.-Metas y Alcance:

3.2.1.- Metas:

- ❖ Lograr que el INREVI asigne los recursos suficientes para alcanzar las metas previstas en el plan operativo anual.
- ❖ Iniciar las actividades del proyecto en el primer trimestre de año.
- ❖ Lograr un 100% de las metas previstas en cuanto a la cantidad de viviendas a construir.
- ❖ Identificar la totalidad de las ASOAVI que participan activamente en los planes a ejecutarse.
- ❖ Fomentar las reuniones de trabajo, entre los miembros de las ASOAVI y el equipo técnico del INREVI, con la finalidad de medir los avances del proyecto de manera oportuna.

- ❖ Involucrar a los miembros de las ASOAVI en la planificación, ejecución y control de los recursos asignados.
- ❖ Implementar un sistema de supervisión y control a las ASOAVI que presentan bajos rendimientos en la ejecución de sus actividades.

3.2.2.-Alcance:

El modelo de gestión estará dirigido a las autoridades del INREVI, específicamente la coordinación del Proyecto Hábitat, en cuanto a la planificación y control del proyecto, así como a los miembros de las ASOAVI quienes son las encargadas de la ejecución del proyecto. El modelo podrá implementarse durante cualquier Ejercicio Económico, siempre que las normativas legales correspondientes, no sean modificadas.

3.3.- Fundamentación.

La Constitución de la república Bolivariana de Venezuela; según Gaceta Oficial N° 36.860 de fecha 30 de Diciembre de 1999, en su artículo 62 plantea:

Art. 62. "...La participación del pueblo en la formación ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo..."

De igual manera, el artículo 141 de la Constitución, señala "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".

Por otra parte la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (Gaceta Oficial N° 37.347 de fecha 17-12-01), señala como potestades fiscalizadoras los resultados de la gestión de las

entidades sujetas a su control, en tal sentido el artículo 61 indica: “Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrá realizar auditorias, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos...”

3.4.- Estructura de la Propuesta

Plan general de gestión para el Proyecto Hábitat para lograr mayores niveles de eficiencia, eficacia y calidad.

3.5.- Fases del Plan.

- ❖ Niveles de Aplicación
- ❖ El Control de Gestión Como Sistema
- ❖ Los Indicadores de Gestión

3.6.- Objetivo General y Específicos

3.6.1.- Objetivo General

Proporcionar a los diferentes actores involucrados en el Proyecto Hábitat, orientación en cuanto a la planificación, ejecución y supervisión del proyecto, a fin de mejorar y fortalecer su gestión administrativa.

3.6.2.- Objetivos Específicos.

- ❖ Implementar el control de gestión como medida de control interno orientado a conocer las posibles desviaciones de los planes y metas propuestos
- ❖ Diseñar un sistema de control de gestión que permita mejorar la gestión administrativa del proyecto
- ❖ Definir indicadores de gestión que permitan evaluar periódicamente el comportamiento de las unidades de programación.

3.7.- Plan de Acción:

3.7.1.- Niveles de Aplicación del Control de Gestión:

El control de gestión puede aplicarse desde dos perspectivas distintas, más no excluyentes sino complementarias.

En primer término, corresponde la aplicación del control de gestión a los propios entes públicos, efectuado de manera permanente en el curso de sus procesos rutinarios, conforme a los planes y programas previstos y en atención a los recursos materiales y humanos con los que cuenta la organización.

Este tipo de control de gestión se conoce como “control de procesos” o “control de la gestión administrativa” y debe ser formulado, instrumentado, aplicado y evaluado por la propia organización. El mismo se aplica directamente a los procesos desarrollados por el ente público, a fin de conocer sobre la marcha las desviaciones respecto a los planes y metas, para aplicar los correctivos requeridos, así como hacer un uso óptimo de sus recursos.

Este mecanismo de control es equivalente en su naturaleza al aplicado por cualquier empresa productiva, pues se orienta a conocer en todo momento las condiciones del sistema “insumo-proceso-producto-efecto-impacto”. Su funcionamiento exige la existencia de un apropiado sistema de indicadores de gestión, así como la integración cabal con los sistemas de información corporativos.

En segundo lugar existe otro nivel de implementación del control de gestión correspondiente al aplicado por los órganos de control interno o externo, conocido como “auditoría de gestión” o “auditoría operacional”. El mismo se orienta a conocer las desviaciones respecto a los planes y metas mediante auditorías

practicadas generalmente a posteriori o eventualmente en algún momento del proceso, para recomendar los correctivos requeridos, así como verificar el uso óptimo de sus recursos.

La auditoría de gestión se apoya en los sistemas de indicadores y de información del ente evaluado, a la vez que puede formular sus propios sistemas de indicadores según los objetivos previstos para su realización.

Ambos sistemas de control de gestión (control de procesos y auditoría de gestión) son similares en su concepción, toda vez que los dos se orientan a mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión de la administración pública. La diferencia fundamental radica en la naturaleza del ente que practica el control de gestión, bien sea la “administración activa” o “el órgano contralor competente”, dado que cada uno actuará en atención a las funciones y competencias que la ley determine. Por ello cada ente organizará sus sistemas de control de gestión conforme a sus propios objetivos y actividades.

3.7.2.- El Control de Gestión Como Sistema.

Practicar la evaluación del desempeño de una organización, a fin de verificar el cumplimiento de sus metas, la inversión de sus recursos y la satisfacción de sus usuarios y clientes, es un proceso complejo en el cual intervienen diversos elementos, conformando un sistema dinámico.

Por ello. El control de gestión es un sistema alimentado por información (insumos), la cual se evalúa en función de unos estándares (proceso) y genera nueva información con valor agregado (productos), para la toma de decisiones respecto a la actividad que se controla (efectos), a fin de optimizar el desempeño de la organización (impacto).

A partir de esta visión sistémica del control de gestión, se observa que este se basa en dos parámetros importantes, referidos ambos al valor agregado a la información que procesa el sistema de control; estos corresponden a los índices, estándares establecidos como patrón referencial de desempeño ideal del sistema y los indicadores de gestión, magnitudes físicas que reflejan el desempeño real del sistema. La comparación indicadores/índices reflejará el comportamiento de la organización, lo que constituye un sistema de alerta sobre las desviaciones respecto a las metas previstas.

En tal sentido, según López Gadea 1992, el diseño del sistema de control de gestión debe comprender cuatro aspectos básicos:

1. Formulación de Indicadores: Constituyen la clave del sistema dado que deben ser el reflejo fiel del comportamiento de la organización.
2. Medición de Resultados: Implica establecer criterios de medición (oportunidad, frecuencia) y la definición de los elementos a medir.
3. Comparación y Valoración de los Resultados: Se deben establecer los criterios de comparación (índices) y los niveles de alerta del sistema.
4. Acción Correctiva: Es el proceso de toma de decisiones, a partir de la comunicación oportuna de los resultados derivados del sistema.

3.7.3.- Los Indicadores de Gestión.

Un indicador es una magnitud asociada a una actividad, proceso o sistema que permite, mediante la comparación con estándares, evaluar periódicamente el comportamiento de las unidades de programación. (López Gadea, 1992)

Los indicadores pueden establecerse con la finalidad de cuantificar la eficiencia, eficacia y efectividad con la cual opera el sistema, a la vez que pueden formularse a partir de parámetros físicos, cronológicos y económicos. Asimismo, según la naturaleza del objeto a medir, podemos distinguir entre indicadores de resultados, de proceso y de estructura.

Otros indicadores serían de efecto, de impacto, de calidad, de productividad, de costos, etc, cada uno orientado a medir un aspecto particular del comportamiento de la unidad objeto de estudio, formulados conforme a los objetivos previstos con la implantación del sistema de control de gestión.

Respecto a estas denominaciones, es necesario aclarar que las mismas no abarcan la totalidad de los indicadores existentes, solo se pretende orientar acerca de la variedad y uso de los indicadores para el control de gestión. Igualmente, algunos indicadores pueden resultar ser sinónimos de otros o que varios de ellos se integren en la definición de un indicador en particular.

Por ello, es necesario al diseñar el sistema de control de gestión, definir claramente el significado de cada indicador, así como los aspectos que habrán de cuantificarse mediante su aplicación.

A continuación se presenta la definición de los indicadores más comúnmente aplicados:

Indicadores de Eficiencia: A partir de la definición genérica de eficiencia (relación entre los costos reales y los productos obtenidos) los indicadores de eficiencia miden si es adecuada la relación existente entre la prestación de los servicios efectuados y los recursos utilizados para su producción. Se considera una gestión eficiente cuando se obtienen unos objetivos previstos al menor costo posible.

Indicadores de Eficacia: Miden el funcionamiento y los resultados específicos sobre la población objeto. La eficacia puede tener una doble dimensión: según los objetivos o según los sistemas:

- ❖ Eficacia según los objetivos; se refiere a la realización de los objetivos. Mide el grado o nivel en que una organización ha conseguido los objetivos previstos.
- ❖ Eficacia según los sistemas; consiste en medir la capacidad que tiene la organización para actuar. En este caso la eficacia, analiza si el sistema ha funcionado de la manera más adecuada para conseguir los objetivos.

Indicadores de Efectividad: Miden el impacto final en el conjunto de la población. Además de los efectos directos (eficacia) valoran los indirectos (repercusiones) de una actuación en todos los sectores de la población.

Indicadores de Calidad: Miden la relación existente entre las variables de producto y los patrones establecidos por o para el cliente o usuario.

Indicadores Físicos: Cuantifican la dimensión física resultado de una actividad o proceso (unidades producidas)

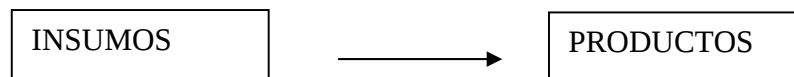
Indicadores Cronológicos: se orientan a la medición del tiempo invertido en la realización de las actividades o procesos.

Indicadores Económicos: Se orientan a la medición del uso de los recursos invertidos en la realización de las actividades o procesos.

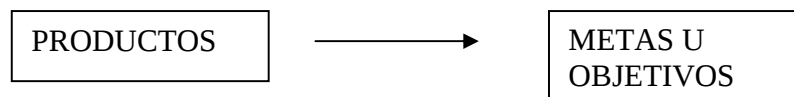
Con base en los conceptos expresados anteriormente se proponen la formulación de los siguientes indicadores, para lograr producir resultados con altos niveles de productividad y excelente calidad. Los criterios de evaluación sobre los cuales se deben construir los indicadores a fin de medir y comprobar el funcionamiento del proyecto hábitat son: eficiencia, eficacia, calidad e impacto.

Al analizar estos criterios y conocer las relaciones entre los mismos, se pueden diseñar los siguientes indicadores:

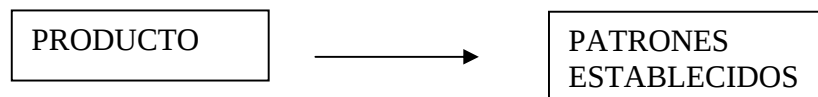
INDICADOR DE EFICIENCIA:



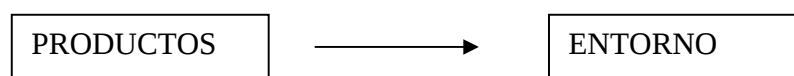
INDICADOR DE EFICACIA



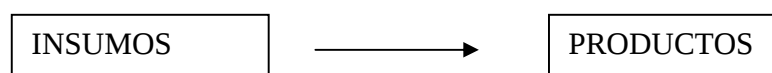
INDICADOR DE CALIDAD



INDICADOR DE IMPACTO



INDICADOR DE ECONOMIA



3.7.4 Metodología para la Formulación de Indicadores de Control de Gestión:

Para la formulación de los Indicadores de Gestión se utilizará el enfoque de “Auditoría de Gestión”, es decir el que aplica la Contraloría General de la República para la evaluación de la gestión desarrollada por los Organismos de la Administración Pública, en su carácter de órgano de control externo.

Esta metodología se fundamenta en el denominado modelo de “caja negra” o “entrada – insumo – proceso – producto – efecto – impacto”. Para ello es necesario exponer las definiciones de estos conceptos:

- ❖ **Entrada:** Describe la cantidad de requerimientos de servicios o productos, formuladas por los clientes o usuarios internos y externos de la unidad de análisis.
- ❖ **Insumo:** Corresponde al conjunto de recursos requeridos por la unidad de análisis, para dar cumplimiento a sus procesos, a fin de atender las demandas de los clientes y usuarios.
- ❖ **Proceso:** Consiste en la transformación de los insumos mediante procedimientos previamente establecidos, que aseguren la calidad y cantidad de los resultados finales.
- ❖ **Producto:** Corresponde a los resultados de transformar los insumos mediante los procesos establecidos.
- ❖ **Efecto:** Están representados en las repercusiones inmediatas originadas a partir de los productos resultantes.
- ❖ **Impacto:** Se define como el propósito final de la unidad de análisis (un proyecto), respecto al entorno donde tiene su incidencia la acción de la organización.

3.7.4.1.- Pasos a Seguir Para la Formulación de Indicadores:

❖ Definición del Objeto de Estudio:

Es necesario definir lo que requiere precisar el alcance o área motivo de evaluación.

❖ **Producción de Variables:**

Formular un número determinado de variables, las cuales, servirán de base para elaborar los indicadores de gestión requeridos para el seguimiento, control y evaluación del proyecto.

❖ **Jerarquización de Variables:**

La Jerarquización, de variables, es una actividad destinada a estimar la relevancia de cada variable dentro del sistema de Control de Gestión, a partir del conocimiento de la misión y características del proyecto objeto de evaluación.

3.7.4.2.- Identificación de Variables Para Producto Externo Vivienda.

Entrada:

- ❖ Solicitud de construcción de viviendas a través del método autoconstrucción
- ❖ Censo de viviendas blandas
- ❖ Informe social
- ❖ Plan operativo
- ❖ Proyecto de la vivienda
- ❖ Cronograma de ejecución

Insumo:

- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Equipos
- ❖ Materiales de construcción (según requerimientos)
- ❖ Asignación de recursos

Proceso:

- ❖ Elaborar el informe técnico de factibilidad
- ❖ Seleccionar beneficiarios
- ❖ Conformar y organizar las comunidades en ASOAVI
- ❖ Entregar materiales
- ❖ Supervisar la construcción

- ❖ Elaborar informe técnico de ejecución
- ❖ Adjudicar la (s) vivienda (s)

Producto:

- ❖ Viviendas construidas

3.7.4.3.- Formulación de los Indicadores de Gestión:

La formulación de los indicadores de gestión se hace a partir de las variables de mayor jerarquía, mediante preguntas formuladas a cada uno de los criterios de Jerarquización seleccionados. Las respuestas a esas interrogantes quedarán expresadas en los indicadores del sistema de seguimiento, control y evaluación de gestión, dando siempre preferencia en la selección a las variables de mayor jerarquía.

Es importante tener presente que un reducido número de indicadores claves, elaborados a partir de variables debidamente jerarquizadas, arrojará información exacta respecto a las áreas de mayor relevancia sobre las cuales se desea hacer seguimiento, control y evaluación de gestión. Por ello, no se requiere de un número significativo de indicadores para conocer el desempeño de una unidad, sino que es suficiente con disponer de información precisa, completa y oportuna, aportada por un número reducido de indicadores claves, aplicados en las áreas críticas de la unidad, con lo cual se evita la sobre abundancia de datos, a la vez que se logra la concentración de esfuerzos en la evaluación de las áreas críticas.

Todo esto conlleva a una capacidad de respuesta que permita aplicar correctivos oportunos cuando se requieran, a partir de un monitoreo bien concebido, además del consecuente ahorro de recursos humanos, materiales y de tiempo.

3.7.4.4.- Indicadores de Primer Nivel.

De Entrada:

- ❖ Total de solicitudes de viviendas recibidas.
- ❖ Total de viviendas blandas censadas
- ❖ Total de informes sociales elaborados
- ❖ Total de viviendas programadas

De Insumo:

- ❖ Total de h/h requeridas en la supervisión
- ❖ Total de Bs. asignados para construcción

De Proceso:

- ❖ Total de informes técnicos elaborados
- ❖ Número de beneficiarios seleccionados
- ❖ Total de Bs. utilizados en la entrega de materiales
- ❖ Total de Bs. invertidos en ASOAVI para la construcción
- ❖ Total de h/h utilizadas en la supervisión
- ❖ Total de meses utilizados en la construcción
- ❖ Número de viviendas adjudicadas

De Producto:

- ❖ Total de viviendas construidas

3.7.4.5.- Indicadores de Gestión de Segundo Nivel.

Criterios de Jerarquización:

Orden	Criterio
1	Eficacia en la construcción de las viviendas Que las viviendas construidas sean las programadas
2	Eficiencia en la adquisición de materiales de construcción Que las requisiciones de materiales se adapten al número de viviendas programadas
3	Eficiencia en la utilización de los equipos Que esté asegurada la utilización de los equipos para la construcción de las viviendas
4	Eficiencia en el desempeño del recurso humano Que el RRHH esté disponible para la supervisión de las viviendas
5	Economía en la construcción de las viviendas Que las viviendas se construyan al menor costo
6	Eficiencia en el uso del tiempo Que las viviendas se concluyan oportunamente

Indicadores de Primer Nivel:

- ❖ Total de viviendas programadas
- ❖ Total de viviendas construidas aptas para habitar
- ❖ Total de Bs. asignados para la construcción de las viviendas
- ❖ Total de Bs. utilizados para la construcción de las viviendas
- ❖ Total de Bs. adicionales requeridos para concluir las viviendas
- ❖ Total de Bs. asignados para la compra de materiales
- ❖ Total de Bs. utilizados en la entrega de materiales
- ❖ Total de h/h requeridas en la supervisión de las viviendas
- ❖ Total de h/h utilizadas en la supervisión de las viviendas
- ❖ Total de meses programados para la ejecución de las viviendas
- ❖ Total de meses adicionales requeridos para concluir las viviendas
- ❖ Total de solicitudes de viviendas recibidas

3.7.4.6.- Proceso de Formulación de Indicadores de Gestión de Segundo Nivel.

Denominación del Indicador	Criterio del Indicador	Pregunta	Formula Matemática
Viviendas Construidas	Eficacia en la construcción de las viviendas	¿Cuántas de las viviendas construidas fueron planificadas?	$X1 = \frac{\text{Total de viviendas construidas}}{\text{Total de viviendas programadas}}$
Materiales Entregados	Eficiencia en la adquisición de materiales de construcción	¿En que medida las requisiciones de materiales se adaptaron al número de viviendas programadas a construir?	$X2 = \frac{\text{Total de Bs. utilizados en la entrega de materiales}}{\text{Total de Bs. asignados para la compra de materiales}}$
Utilización de equipos	Eficiencia en la utilización de los equipos	¿En que medida está asegurada la utilización de los equipos para la construcción de las viviendas?	$X3 = \frac{\text{Total de h/m utilizadas en la construcción de las viviendas}}{\text{Total de h/m requeridas para la construcción de las viviendas}}$
Tiempo Invertido	Eficiencia en el desempeño de los Recursos Humanos	¿En que medida el RRHH está disponible para la supervisión de las viviendas?	$X4 = \frac{\text{Total de h/h utilizadas en la supervisión de las viviendas}}{\text{Total de h/h requeridas en la supervisión}}$
Costo de las viviendas	Economía en la construcción de las viviendas	¿En que medida las viviendas se construyen al menor costo?	$X5 = \frac{\text{Total de Bs. adicionales requeridos para concluir las viviendas}}{\text{Total de Bs asignados para la construcción de las viviendas}}$
Tiempo de entrega	Eficiencia en el uso del tiempo	¿En que medida se requiere de tiempo adicional para la ejecución de las viviendas?	$X6 = \frac{\text{Total de meses adicionales requeridos para culminar las viviendas}}{\text{Total de meses programados para la ejecución de las viviendas}}$

PERFIL DEL INDICADOR N° 01

TITULO	VIVIENDAS CONSTRUIDAS				
Criterio		Código	ECV 1/6	Tipo	Producto
Eficacia en la construcción de las viviendas	Total de viviendas construidas X1 = ----- Total de viviendas programadas				
Categoría de las variables	Físicas	Tendencia			Hacia Uno
Objetivo	Mide la capacidad de respuesta de la administración activa, para la ejecución de las metas programadas de viviendas construidas en función a las planificadas.				
Rangos de Desempeño	≥ 0,90 ó ≤ 1,00 se considera una gestión eficaz ≥ 0,80 ó ≤ 0,89 se considera una gestión buena ≥ 0,70 ó ≤ 0,79 se considera una gestión regular ≥ 0,50 ó ≤ 0,69 se considera una gestión poco eficaz Menos de 0,49 se considera una gestión ineficaz				
Causas de Variación	Económicas: No se obtuvieron los recursos financieros asignados. Ambientales: Por época de lluvias Presupuestarias: Disminución de recursos presupuestarios Planificación: Incompleta selección de beneficiarios Gerenciales: No se tomaron las decisiones oportunamente Procedimentales: Retardo en la entrega de materiales Técnicas: Recursos humanos no clasificado				
Correctivos	- Gestionar con anticipación los recursos financieros requeridos - Comprometer oportunamente los recursos presupuestarios - Seleccionar con anticipación la totalidad de los beneficiarios - Simplificar los procesos administrativos - Tomar las decisiones acertadas y oportunas - Seleccionar mano de obra especializada				
Niveles de Aplicación	Las ASOAVI conformadas en los 14 Municipios del Estado				
Comparación con otros Indicadores	Comparar con el Indicador de Economía en la construcción de viviendas o la efectividad del programa.				
Ubicación Física de los Datos.	En los Archivos del departamento de autoconstrucción del INREVI. Guanare – Portuguesa.				
Fuente de la Información de los datos.	Expedientes de las ASOAVI				
Periodicidad de Uso	Mensual				
Usuarios Potenciales	Gobernador del Estado Presidente del INREVI Contraloría General del Estado Consejo Legislativo del Estado Gerentes del INREVI Auditoria interna del INREVI Asociaciones Autogestionarias de Viviendas (ASOAVI)				

PERFIL DEL INDICADOR N° 02

TITULO		VIVIENDAS CONSTRUIDAS				
Criterio			Código	ECV 2/6	Tipo	Insumo
Eficiencia en la adquisición de materiales de construcción		Total de Bs. utilizados en la entrega de materiales X2 = ----- Total de Bs. asignados para la compra de materiales				
Categoría de las variables		Económica	Tendencia			Hacia Uno
Objetivo		Mide la capacidad de respuesta de la administración activa, referente a la adquisición de materiales necesarios para la construcción de las viviendas programadas.				
Rangos de Desempeño		$\geq 0,90 \text{ ó } \leq 1,00$ se considera una gestión eficiente $\geq 0,80 \text{ ó } \leq 0,89$ se considera una gestión buena $\geq 0,70 \text{ ó } \leq 0,79$ se considera una gestión regular $\geq 0,50 \text{ ó } \leq 0,69$ se considera una gestión poco eficiente Menos de 0,49 se considera una gestión ineficiente				
Causas de Variación		Económicas: No se obtuvieron los recursos financieros asignados. Presupuestarias: Disminución de recursos presupuestarios Planificación: Incompleta selección de beneficiarios Gerenciales: No se tomaron las decisiones oportunamente Procedimentales: Retardo en la entrega de materiales				
Correctivos		- Gestionar con anticipación los recursos financieros requeridos - Comprometer oportunamente los recursos presupuestarios - Seleccionar con anticipación la totalidad de los beneficiarios - Simplificar los procesos administrativos - Tomar las decisiones acertadas y oportunas				
Niveles de Aplicación		Las ASOAVI conformadas en los 14 Municipios del Estado				
Comparación con otros Indicadores		Comparar con el Indicador de Economía en la construcción de viviendas o la efectividad del programa.				
Ubicación Física de los Datos.		En los Archivos del departamento de autoconstrucción del INREVI. Guanare – Portuguesa.				
Fuente de la Información de los datos.		Expedientes de las ASOAVI				
Periodicidad de Uso		Mensual				
Usuarios Potenciales		Gobernador del Estado Presidente del INREVI Contraloría General del Estado Consejo Legislativo del Estado Gerentes del INREVI Auditoría interna del INREVI Asociaciones Autogestionarias de Viviendas (ASOAVI)				

PERFIL DEL INDICADOR N° 03

TITULO		VIVIENDAS CONSTRUIDAS			
Criterio		Código	ECV 3/6	Tipo	Insumo
Eficiencia en la utilización de los equipos	Total de h/m utilizadas en la construcción de las viviendas X3 = ----- Total de h/m requeridas para la construcción de las viviendas				
Categoría de las variables	Cronológica	Tendencia			Hacia Uno
Objetivo	Verificar la cantidad de horas máquina requeridas y la cantidad utilizada para la construcción de las viviendas necesarias.				
Rangos de Desempeño	$\geq 0,90 \text{ ó } \leq 1,00$ se considera una gestión eficiente $\geq 0,80 \text{ ó } \leq 0,89$ se considera una gestión buena $\geq 0,70 \text{ ó } \leq 0,79$ se considera una gestión regular $\geq 0,50 \text{ ó } \leq 0,69$ se considera una gestión poco eficiente Menos de 0,49 se considera una gestión ineficiente				
Causas de Variación	Económicas: No se obtuvieron los recursos financieros asignados. Presupuestarias: Disminución de recursos presupuestarios Planificación: Ausencia de los proyectos de obra Gerenciales: No se tomaron las decisiones oportunamente Políticas: No existe voluntad o convencimiento respecto a la necesidad de ejecutar las obras.				
Correctivos	- Gestionar con anticipación los recursos financieros requeridos - Comprometer oportunamente los recursos presupuestarios - Seleccionar con anticipación la totalidad de los beneficiarios - Simplificar los procesos administrativos - Tomar las decisiones acertadas y oportunas				
Niveles de Aplicación	Las ASOAVI conformadas en los 14 Municipios del Estado				
Comparación con otros Indicadores	Comparar con el Indicador de Eficacia en la construcción de las viviendas.				
Ubicación Física de los Datos.	En los Archivos del departamento de autoconstrucción del INREVI. Guanare – Portuguesa.				
Fuente de la Información de los datos.	Expedientes de las ASOAVI				
Periodicidad de Uso	Mensual				
Usuarios Potenciales	Gobernador del Estado Presidente del INREVI Contraloría General del Estado Consejo Legislativo del Estado Gerentes del INREVI Auditoria interna del INREVI Asociaciones Autogestionarias de Viviendas (ASOAVI)				

PERFIL DEL INDICADOR N° 04

TITULO	VIVIENDAS CONSTRUIDAS				
Criterio		Código	ECV 4/6	Tipo	Insumo
Eficiencia en el desempeño del Recurso Humano.	Total de h/h utilizadas en la supervisión de las viviendas X4 = ----- Total de h/h requeridas en la supervisión				
Categoría de las variables	Cronológica	Tendencia			Hacia Uno
Objetivo	Mide la capacidad de respuesta de la administración activa, referente a la capacitación y participación del Recurso Humano				
Rangos de Desempeño	$\geq 0,90 \text{ ó } \leq 1,00$ se considera una gestión eficiente $\geq 0,80 \text{ ó } \leq 0,89$ se considera una gestión buena $\geq 0,70 \text{ ó } \leq 0,79$ se considera una gestión regular $\geq 0,50 \text{ ó } \leq 0,69$ se considera una gestión poco eficiente Menos de 0,49 se considera una gestión ineficiente				
Causas de Variación	Económicas: No se obtuvieron los recursos financieros asignados. Presupuestarias: Disminución de recursos presupuestarios Planificación: Incompleta selección de beneficiarios Gerenciales: No se tomaron las decisiones oportunamente Procedimentales: Retardo en la inducción de las comunidades				
Correctivos	- Gestionar con anticipación los recursos financieros requeridos - Comprometer oportunamente los recursos presupuestarios - Seleccionar con anticipación la totalidad de los beneficiarios - Simplificar los procesos administrativos - Tomar las decisiones acertadas y oportunas				
Niveles de Aplicación	Las ASOAVI conformadas en los 14 Municipios del Estado				
Comparación con otros Indicadores	Comparar con el Indicador de Eficiencia en el uso del tiempo.				
Ubicación Física de los Datos.	En los Archivos del departamento de autoconstrucción del INREVI. Guanare – Portuguesa.				
Fuente de la Información de los datos.	Expedientes de las ASOAVI				
Periodicidad de Uso	Mensual				
Usuarios Potenciales	Gobernador del Estado Presidente del INREVI Contraloría General del Estado Consejo Legislativo del Estado Gerentes del INREVI Auditoria interna del INREVI Asociaciones Autogestionarias de Viviendas (ASOAVI)				

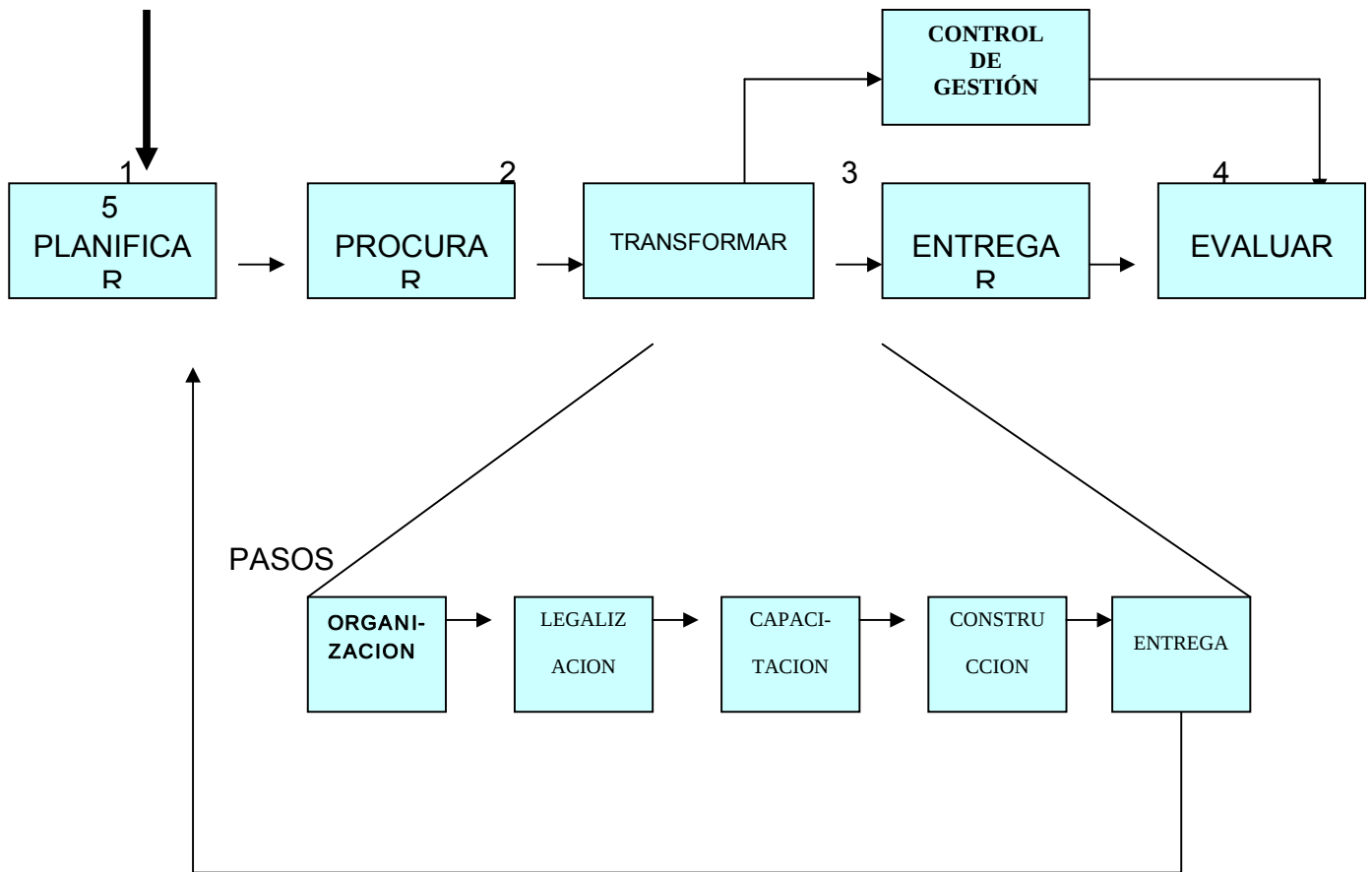
PERFIL DEL INDICADOR N° 05

TITULO	VIVIENDAS CONSTRUIDAS				
Criterio		Código	ECV 5/6	Tipo	Insumo
Economía en la construcción de las viviendas.	Total de Bs. requeridos para la construcción de las viviendas X5 = ----- Total de Bs. asignados para la construcción de las viviendas				
Categoría de las variables	Económica	Tendencia			Hacia Uno
Objetivo	Mide la capacidad de respuesta de la administración activa, referente a la cantidad de recursos presupuestados para la construcción de las viviendas programadas.				
Rangos de Desempeño	$\geq 0,90 \text{ ó } \leq 1,00$ se considera una gestión eficaz $\geq 0,80 \text{ ó } \leq 0,89$ se considera una gestión buena $\geq 0,70 \text{ ó } \leq 0,79$ se considera una gestión regular $\geq 0,50 \text{ ó } \leq 0,69$ se considera una gestión poco eficaz Menos de 0,49 se considera una gestión ineficaz				
Causas de Variación	Económicas: No se obtuvieron los recursos financieros asignados. Presupuestarias: Disminución de recursos presupuestarios Planificación: Incompleta selección de beneficiarios Gerenciales: No se tomaron las decisiones oportunamente Procedimentales: Retardo en la entrega de materiales				
Correctivos	- Gestionar con anticipación los recursos financieros requeridos - Comprometer oportunamente los recursos presupuestarios - Seleccionar con anticipación la totalidad de los beneficiarios - Simplificar los procesos administrativos - Tomar las decisiones acertadas y oportunas				
Niveles de Aplicación	Las ASOAVI conformadas en los 14 Municipios del Estado				
Comparación con otros Indicadores	Comparar con el Indicador de Economía en la construcción de viviendas o la efectividad del programa.				
Ubicación Física de los Datos.	En los Archivos del departamento de autoconstrucción del INREVI. Guanare – Portuguesa.				
Fuente de la Información de los datos.	Expedientes de las ASOAVI				
Periodicidad de Uso	Mensual				
Usuarios Potenciales	Gobernador del Estado Presidente del INREVI Contraloría General del Estado Consejo Legislativo del Estado Gerentes del INREVI Auditoria interna del INREVI Asociaciones Autogestionarias de Viviendas (ASOAVI)				

PERFIL DEL INDICADOR N° 06

TITULO		VIVIENDAS CONSTRUIDAS			
Criterio		Código	ECV 6/6	Tipo	Proceso
Eficiencia en el uso del tiempo	Total de meses adicionales requeridos para culminar las viviendas X4 = ----- Total de meses programados para la ejecución de las viviendas				
Categoría de las variables	Cronológica	Tendencia			Hacia Uno
Objetivo	Mide la cantidad de tiempo utilizados en la ejecución de las viviendas requeridas.				
Rangos de Desempeño	$\geq 0,90 \text{ ó } \leq 1,00$ se considera una gestión eficiente $\geq 0,80 \text{ ó } \leq 0,89$ se considera una gestión buena $\geq 0,70 \text{ ó } \leq 0,79$ se considera una gestión regular $\geq 0,50 \text{ ó } \leq 0,69$ se considera una gestión poco eficiente Menos de 0,49 se considera una gestión ineficiente				
Causas de Variación	Económicas: No se obtuvieron los recursos financieros asignados. Presupuestarias: Disminución de recursos presupuestarios Planificación: Incompleta selección de beneficiarios Gerenciales: No se tomaron las decisiones oportunamente Procedimentales: Retardo en la inducción de las comunidades				
Correctivos	- Gestionar con anticipación los recursos financieros requeridos - Comprometer oportunamente los recursos presupuestarios - Seleccionar con anticipación la totalidad de los beneficiarios - Simplificar los procesos administrativos - Tomar las decisiones acertadas y oportunas				
Niveles de Aplicación	Las ASOAVI conformadas en los 14 Municipios del Estado				
Comparación con otros Indicadores	Comparar con el Indicador de Eficiencia en el desempeño del recurso humano.				
Ubicación Física de los Datos.	En los Archivos del departamento de autoconstrucción del INREVI. Guanare – Portuguesa.				
Fuente de la Información de los datos.	Expedientes de las ASOAVI				
Periodicidad de Uso	Mensual				
Usuarios Potenciales	Gobernador del Estado Presidente del INREVI Contraloría General del Estado Consejo Legislativo del Estado Gerentes del INREVI Auditoria interna del INREVI Asociaciones Autogestionarias de Viviendas (ASOAVI)				

3.7.5.- Modelo Gerencial y de Control del Proyecto Hábitat.



El ciclo de vida de un proceso, es aplicable desde el mas alto nivel (modelo), hasta el mas detallado (Procesos), con el siguiente patrón.

1.- Se planifica mediante las técnicas de visualización, sin salirse del marco de la legalidad, pero incorporando en los planes todas las mejoras que el entorno y la experiencia indiquen. En la fase de planificación se decide todo lo que deberá hacerse en el proceso; o sea nada debería ocurrir sino está previsto. Se establecen los indicadores de gestión y los valores y características que tendrán sus resultados.

2.-Se procuran los recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) según lo previsto en la planificación. En esta etapa se pueden presentar los planes en presupuestos específicos por área o especialidad. Se definen indicadores y comienzan a tomar valores.

3.-Se mezclan los recursos para dar el resultado esperado, el cual puede ser un producto o un servicio, o una combinación de ambos. Lo cual hace que los indicadores de gestión tomen valores según el desempeño.

4.-Una vez que el producto o servicio está listo, se entrega a sus beneficiarios. Esta es la etapa más crítica, pues en el contacto con los beneficiarios es que se reflejará si los objetivos fueron bien establecidos. Los valores que alcancen los indicadores en esta etapa, serán decisivos para el desempeño global de la organización.

5.-Como paso final del ciclo, se evalúa comparándolo con la planificación del paso 1. Se hacen las lecturas de los indicadores de gestión y se interpretan sus resultados. Con base a eso se sacan conclusiones para alimentar el proceso de planificación.

Cualquiera sea el nivel, el alto de una organización completa, o el bajo de un proceso específico, siempre debe repetirse el ciclo, desde la planificación en la cual se establecen los indicadores, hasta la evaluación en la que se toman las lecturas y se realimenta el proceso.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del análisis e interpretación de datos expuestos en el capítulo anterior, se procede ahora a establecer las conclusiones respectivas, fundamentándose en la interpretación de los resultados obtenidos del análisis del plan operativo anual y la memoria y cuenta del Ejercicio Económico 2002, así como, en la información obtenida de parte de las Asociaciones Autogestionarias de viviendas (ASOAVI), tomadas de la población objeto de estudio. Entre estas conclusiones destacan, según las dimensiones e indicadores presentes, los siguientes aspectos:

- Se puede detectar que el proceso de planificación llevado a cabo en el proyecto hábitat, no se efectúa de manera óptima, pues posee inconsistencia al momento de formular objetivos, administrar los recursos económicos y materiales y diseñar los planes para la consecución de los objetivos y metas planteadas.
- El escaso nivel de coordinación y participación conjunta entre las autoridades del Instituto Regional de la Vivienda (INREVI) y los miembros de las ASOAVI, está afectando de manera negativa la ejecución oportuna y efectiva de los planes y proyectos, situación esta que conlleva generalmente a no obtener los mayores resultados en cuanto a eficiencia, eficacia, calidad e impacto, o por lo menos a no conseguir la totalidad de los objetivos propuestos.
- Además de las faltas detectadas en las fases de planificación y ejecución, los resultados de la presente investigación, permiten señalar la debilidad existente en cuanto al proceso de control y supervisión, ya que el mismo se realiza en muy pocas oportunidades y generalmente a posteriori, obviándose el seguimiento permanente y sistemático de todo el proceso que requiere el proyecto.

Sobre la base de las conclusiones antes expuestas, es pertinente sugerir:

- La ejecución de un modelo de gestión, cuyo objetivo fundamental está orientado a contribuir con una mayor participación de todos los actores que conforman el proyecto hábitat, en la elaboración, ejecución y evaluación de planes y proyectos como alternativa válida dirigidas a incrementar los niveles de eficiencia, eficacia, calidad e impacto en el desarrollo del proyecto.
- El modelo de gestión aquí presentado, permitirá a las autoridades del INREVI, ejecutar acciones concretas que contribuyan con el mejoramiento de una gestión descentralizada, con la participación de las comunidades organizadas, para así lograr su eficacia.
- Entre las condiciones requeridas para implantar un modelo de gestión, para el desarrollo del proyecto hábitat, se requiere la voluntad de las máximas autoridades del Estado, lo que significa la participación activa en la definición clara de los objetivos que se requieren alcanzar, los problemas que se desean resolver y los criterios para evaluar el cumplimiento de metas concretas, así como también la asignación de recursos suficientes para el funcionamiento del modelo.
- Para establecer mecanismos eficientes de control de gestión dentro del proyecto hábitat, es de primordial importancia contar con un sistema de planificación que proporcione estándares de desempeño y metas claras.
- El control de gestión para el proyecto hábitat debe ser entendido como el conjunto de instrumentos, procedimientos e información que permita a la gerencia, hacer un seguimiento permanente y sistemático de todo el proceso gerencial llevado a cabo por el proyecto. Este control de gestión debe ser útil para conducir eficientemente al proyecto hacia una mayor calidad de servicio.

- El modelo propuesto, es una herramienta que servirá de apoyo técnico para los diferentes niveles estratégicos de los cuadros gerenciales del proyecto hábitat, que permitirá desarrollar gestiones mas practicas frente a los problemas situaciones y demandas que continuamente se suceden interna y externamente, formando así una gerencia mas comprometida con la gestión administrativa.

- Establecer políticas claras, donde se produzcan una confrontación entre lo deseable y lo posible, entre las opciones a adoptar y las alternativas a elegir, teniendo en cuenta la misión, los objetivos y los medios a emplear para alcanzarlos; donde una vez definido los objetivos y su jerarquización se elaboren estrategias para alcanzarlos a corto plazo, teniendo en cuenta el contexto exterior al proyecto y las restricciones impuestas por las circunstancias políticas del momento.

GLOSARIO DE TERMINOS.

Actividad: Categoría programática cuya producción es intermedia y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. Son procesos o grupo de procesos que tienen bien definido el cómo, donde y cuando hacerlo, quien es el responsable de hacerlo y con qué recursos cuenta para realizarlos, así como los resultados esperados.

Área Crítica: Actividades que inciden de manera directa y determinante en los procesos sustantivos de la organización, actividad, sector o unidad, las cuales deben ser controladas para asegurar el logro de los objetivos y metas planteados.

Auditoría: Examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, para así poder efectuar las observaciones y recomendaciones pertinentes.

Auditoría de Gestión: Instrumento metodológico para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación para, dentro del marco legal, determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto y, por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público.

Calidad: Adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes, o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

Capacidad Productiva: La capacidad que tiene una organización para transformar adecuadamente los recursos públicos en los bienes y servicios que necesita el cliente o usuario, cuya generación o prestación les ha sido encomendada por ley.

Causa: Motivo o razón que origina el incumplimiento de las normas legales y administrativas reguladoras del ejercicio de la función pública. Es la razón esencial que explica el “porqué sucedió” el hecho o situación irregular.

Cliente: Son sujetos internos o externos a la organización, destinatarios de los bienes o servicios producidos.

Condición: Corresponde a la descripción objetiva e imparcial de la situación o deficiencia encontrada en los documentos, procesos u operaciones analizadas.

Control: Actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimiento, detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas.

Control Interno: Conjunto de métodos y medidas adoptadas para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promover la eficiencia y la calidad en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Criterio: Constituye la norma legal o técnica, o los principios de general aceptación, que regulan la ejecución de una actividad. Es la referencia inmediata para efectuar la comparación con los hechos y determinar cumplimientos o desviaciones.

Economía: Utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo en la cantidad y calidad requerida.

Efecto: Es la repercusión o consecuencia del ejercicio de la función administrativa, la cual puede ser positiva o negativa y a su vez cuantificable en términos financieros o utilizando otros índices o unidades de medida.

Eficacia: Cumplimiento de programas, objetivos y metas en cantidad y calidad requerida. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programadas.

Eficiencia: Aprovechamiento máximo de los recursos y de la capacidad instalada, con un mínimo de desperdicio para generar los productos con la calidad requerida. Es la relación insumo producto.

Escenarios: Descripción general de futuras situaciones, basadas en factores externos determinantes, previamente identificados y convenidos. Los escenarios permiten determinar la estrategia más ventajosa, tomando en consideración las oportunidades, los riesgos y la incertidumbre implícita.

Evidencia: Pruebas que respaldan el contenido del informe del auditor, y que son obtenidas a través de los diversos medios empleados en el proceso de auditoría.

Gestión: Las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigida a la producción de bienes o servicios para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados.

Hábitat: Lugar de condiciones apropiadas para que viva un organismo, especie o comunidad animal o vegetal

Impacto: Nivel de repercusión a mediano o largo plazo originado por los productos en el entorno económico, social y ambiental.

Indicador: Referencia numérica generada a partir de una variable, que muestra el desempeño de la unidad objeto de análisis, y la cual por comparación periódica con un valor de referencia, interno o externo al ente u organismo, podrá indicar posibles desviaciones acerca de las cuales la administración deberá tomar acciones.

Metas: Resumen cuantitativo, específico y cronológico de las acciones y actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

Misión: Razón de ser de la organización; el para qué fue creada.

Muestra: Conjunto de elementos extraídos de un conjunto mayor conocido como población o universo.

Objetivo: Planteamientos conceptuales y formales de lo que se quiere o espera alcanzar alguna vez, que permiten guiar y evaluar la ejecución de los planes, programas, proyectos o actividad de una organización.

Organización: Definición adecuada de las líneas de mando y responsabilidad de cada miembro del personal, comprende además la coordinación de sus esfuerzos y actividades para que trabajen en forma armoniosa en función del logro de las metas y objetivos.

Planificación: Establecimiento de las actividades o de las diferentes etapas, considerando tiempo y recursos necesarios, orientadas hacia el alcance de las metas y objetivos de la organización.

Políticas: Decisiones de alto nivel que buscan unificar conductas y orientar procesos hacia el logro de un estándar objetivo.

Procedimiento: Métodos estandarizados para realizar tareas específicas o repetitivas, de conformidad con las políticas prescritas, que buscan unificar los procesos.

Procedimientos de Control: Elementos adicionales, establecidos por la administración para asegurarse de que los objetivos específicos de la organización serán alcanzados.

Proceso: Serie de pasos, actividades o tareas secuenciales y lógicas que, en combinación con el personal, la infraestructura y la tecnología, permiten agregar valor a los insumos y transformarlos en el producto deseado.

Procesos Sustantivos: Procesos principales, primordiales y de envergadura dentro de la organización para la consecución de las metas y objetivos.

Producto: Servicio prestado o bien generado a través de la transformación de los insumos al agregarles valor mediante un proceso.

Programa: Actividades principales de un organismo o grupo de organismos, ordenadas en el tiempo y con recursos asignados, que tienen en común conseguir uno o más objetivos y resultados, mediante las cuales se generan bienes y servicios que en atención a las políticas del Estado satisfacen directamente las necesidades colectivas. En general los programas deben presentar los elementos siguientes: establecimiento claro de los objetivos y responsabilidades, las actividades, el control y la evaluación de los resultados.

Proyecto: Actividades específicas o conjunto de actividades complementarias que la organización realiza y que tienen un propósito común. Se planifican como un todo y cuentan con un centro único de gestión productiva.

Resultado: Logros en términos cuantitativos y/o cualitativos de los objetivos establecidos, durante un período determinado.

Sector: Agrupación de centros de gestión productiva a los cuales se asignan recursos reales y financieros en función de la producción de bienes o servicios, que deben guardar entre si determinado grado de afinidad y homogeneidad.

Usuarios: Personas o sujetos a quienes va dirigido el producto final del proceso realizado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BAUTISTA LAYA, Juan. 1989 **Lecciones de Finanzas Públicas y Derecho Fiscal.** Caracas, Editorial Paredes, T.1, 40 págs.

BRICEÑO, José. 1994 **El Control Gubernamental en los Estados.** Barquisimeto: Ediciones XX Aniversario Coordinación de Postgrado Dac-UCLA. P.16

BRIONES, G. (1996). **Métodos y técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales.** Mexico – Trillas.

BUNGE, Mario. 1972. **La Ciencia, su Método y su Filosofía.** Buenos Aires, Editorial Siglo XX, 157 págs.

COLMENARES, Isabel. 1997. **Análisis de la Gestión Presupuestaria en el Ejecutivo del Estado Apure.** San Fernando de Apure.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. **Gaceta Oficial Número 5.453 Extraordinario.** Caracas, 24 de Marzo de 2000.

CORREDOR, Julio. 1986. **La planificación.** Enfoque y proposiciones para su aplicación. Caracas, Editorial Vadell Hermanos, 333 págs.

CERVO, A.L. y P.A. Bervian.1980. **Metodología Científica.** Traducción y adaptación de Juan Guevara Rodríguez y Carlos Bernal Esguerra. Bogotá, Editorial McGraw-Hill. Latinoamericana, 137 págs.

DE LA CRUZ, R. (1992). **Ruta a la Eficacia (Descentralización de los servicios sociales).** Caracas. Ediciones IESA. P. 48.

ELKINS, ARTHUR.1983. **Administración y Gerencia.** Estructuras, funciones y Practicas. Traducción de Jesús Villamizar Herrera y Marcela Benassini. México, Editorial Fondo Educativo Interamericano, 559 págs.

FERNANDEZ. 1995. **Modelo de Planificación y Gestión Estratégica para el Concejo Municipal de Sanare Estado Lara.**

FERRER PEREZ, Luis. 1982. **Guía Practica de Desarrollo Organizacional.** México, Editorial Trillas, tercera reimpresión, 198 págs.

GANDARA, Alfonso.1991. **Autogestión.** Madrid, Instituto Emmanuel Mounier, 146 págs.

GARCIA PELAYO, Manuel.1974. **Ordenación y Organización.** Caracas, Universidad Central de Venezuela, Facultad de Derecho, 24págs.

GORDON R., Judith.1997. **Comportamiento Organizacional.** México, Editorial Orentice-Hall, 645 págs.

GRAIG-COOPER, Michael y Philippe de Backer.1994 **Auditoria de Gestión.** Como conseguir una estructura directiva eficaz. Traducción de Canon Editorial, S.L. España, ediciones Folio, 228 págs.

HERNANDEZ y Otros, (1991). **Metodología de la Investigación:** McGraw-Hill. México.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros. (1995). **Metodología de la Investigación.** McGraw-Hill. Interamericana de México.

HURTADO LEON, Ivan y Josefina Toro Garrido. 1998. **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambios.** Valencia, Editorial Clemente, 137 págs.

INREVI. 2001. Plan Operativo Anual Estatal 2002. 17 págs.

INREVI. 2003. Memoria y Cuenta 2002. 17 págs.

JEANNE, R. 1991. La Gestión Financiera. Casos Prácticos. España. Editorial Deusto, 220 págs.

JOLIVET, Régis. 1977. Lógica y cosmología. Tratado de filosofía. Buenos Aires, Ediciones Carlos Lohlé, tomo I, 426 págs.

LAPIERRE, Jean-William. 1976. El Análisis de los Sistemas Políticos. Traducción de Juan de Benavent. Barcelona, España, Editorial Península, 281 págs.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.347**. Diciembre, 17, 2001.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37. 029**, Septiembre, 05 , 2000.

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. **Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 2.818 Extraordinario**. 01-07-1981

Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario. **Gaceta Oficial del Estado Portuguesa. Número Extraordinario**. 20-12-1993

LODGE, George C. 1996. Administrando la Globalización en la era de la Interdependencia. Traducción de Juan Carlos Jolly. México, Editorial Panorama, 163 págs.

LOPEZ Y GADEA. 1992. **Control de Gestión.** Serie cuadernos de Auditoría, Caracas, Contraloría General de la República de Venezuela. 14 págs.

MEEHAN, Eugene. 1973. **Pensamiento Político Contemporáneo.** Estudio Crítico. Traducción de Francisco Rubio Llórente. Madrid, Ediciones de la Revista de Occidente, 382 págs.

MELINKOFF, Ramón V. 1990. **Los Procesos Administrativos.** Caracas, Editorial Panapo, 91 págs.

MEYER, J. 1991. **Gestión Presupuestaria.** Traducción Editorial Deusto. Madrid, 4ta. Edición, 318 págs.

PHILLIPS, Nicola. 1994. **Nuevas Técnicas de Gestión.** Dirección Innovadoras: visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos. Traducción de Carmina García. Barcelona, España Ediciones Folio. 212 págs.

RAMONET, Ignacio. 1997. **Un Mundo sin Rumbo.** Crisis de fin de siglo, traducción de Antonio Albiñana. Madrid, Editorial Debates, 245 págs.

RODRIGUEZ RAFAEL. 1996. **Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión.** Serie cuadernos de Auditoría, Caracas, Contraloría General de la República de Venezuela. 77 págs.

ROOSEN, Gustavo (1989). **Memoria y Cuenta del Ministerio de Educación.** Caracas Dirección sectorial de planificación y presupuesto.

RUIZ, B. (1998). **Instrumento de Investigación Educativa.** Ediciones CIDE G C.A. Barquisimeto-Venezuela.

VARIOS AUTORES. 1998. **Guía Metodológica para la Auditoria de la Gestión de Control Previo.** Serie cuadernos de Auditoria, Caracas, Contraloría General de la República de Venezuela. 146 págs.

SERNA GOMEZ, Humberto. **Planeación y Planificación Estratégica.** Caracas, Editores Ram, Cuarta edición, 343 págs.

TAMAYO, F. (1994). **Instrumento de Evaluación.** Valencia –Venezuela

TAMAYO Y TAMAYO. (1997). **El Proceso de Investigación Científica.** México. Editorial Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (1998). **Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas: UPEL

VARIOS AUTORES.1998. **Jornadas de Reflexión Sobre el Control Fiscal en Venezuela.** Universidad Central de Venezuela, Caracas. 303 págs.

WESTON. J.F. 1991. **L a Gestión Financiera.** Traducción de la Editorial Deusto. Madrid, Editorial Deusto. 280 págs.

WHITNEY, Frederick L. 1976. **Elementos de Investigación.** Traducción de José Save. Barcelona, España, Editorial Omega, 4ta. Edición, 395 págs.

HEMEROGRAFIA

Revistas

BRACHO, P. Y Marina Piña. 1988. "La Gerencia: Historia y naturaleza de una función en la sociedad Industrial" **Bohemia,** Caracas, N°1.285, págs. 4-6.

BURGAZZI, Christian. 1997. "Empresas Globales... Gerencias locales". **Debates IESA**, Caracas, vol.3,Nº2,Oct-Dic.,págs.24-27.

CENTRO GUMILLA.1981. "Socialismo y Proyecto Nacional". **Curso de Formación socio-política, N°18**, Caracas, Centro Gumilla, 40 Págs.

DIAZ MATALOBOS, Ángel y Paúl Esqueda. 1998. "Planificación de la producción en incertidumbre". **Debates IESA**, Caracas, N°2, Año 1,Enero, Págs.33-41.

FILION, Louis Jacques.1993. "Actividades del empresario: reflexiones sobre la investigación, la educación y la formación". **Investigación & Gerencia**, Caracas, N°50, vol.X-5, Págs. 259-266.

GONZALEZ, Maximiliano. 1998. "Eficiencia de un Mercado de futuros". **Debates IESA**, Caracas, vol. 3, N°2,Oct-Dic., Págs. 29-32.

GRANEL de ALDAZ, Elena.1997. "Empresas emergentes". **Debates IESA**, Caracas, vol. 3, N° 2,Oct-Dic., Págs. 16-18.

GOMEZ SAMPER, Henry.1998. "Debilidades de la Administración Publica" **Debates IESA** Caracas, vol. 4, N°1,Julio-Sept., Págs. 9-14.

HERAS, Miguel, 1993."Los productos servicios: hacia una gestión eficaz de los servicios". **Investigacion&Gerencia**, Caracas, N° 5, vol. X-5, Págs. 247-256.

JARAMILLO, Carlos, Enrique Merlo y Rosa María Rey. 1998. "El Rey ha muerto, ¡viva el Rey! ¿Cómo dirigir la planificación fiscal de la empresa y no morir guillotinado en el intento?". **Debates IESA**, Caracas, Vol. 3N°3,Enero-Marzo.,Págs.35-36.

LORENZO, Oswaldo.1998. "Sistemas integrados de planificación y gestión: ¿Cómo se prepara la empresa para los nuevos tiempos? **Debates IESA**, caracas, Vol. 4N°2,Oct.-Dic.,Págs.19-23

ANEXOS

ANEXO A

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”

Estimada Junta Directiva de la ASOAVI

Una de las metas que se a trazado el Instituto Regional de la Vivienda (INREVI) con la finalidad de disminuir el déficit habitacional, es lograr un proceso de corresponsabilidad entre los distintos actores involucrados en el proceso de autoconstrucción llevado a cabo por el Proyecto Hábitat, conjuntamente con las Asociaciones Autogestionarias de Viviendas (ASOAVI), a fin de elevar la calidad, eficiencia y eficacia del Proyecto.

En este orden de ideas, el presente cuestionario pretende recabar información referente a la acción gerencial desarrolladas por las ASOAVI, de la cual usted es miembro de la directiva, a objeto de diseñar un plan de acción tendente al logro y cumplimiento de las metas propuestas para un ejercicio fiscal determinado.

En virtud de la importancia que para tal efecto reviste la información que usted pueda suministrarnos, se le agradece toda la objetividad posible al responder las preguntas anexas en el cuestionario. Los datos aportados por usted serán estrictamente confidenciales.

Antes de responder seguir las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosa mente cada una de las preguntas.
- Seleccione la alternativa que más se corresponda con la situación presentada dentro de su organización.
- No deje ninguna pregunta sin responder
- Al culminar entregue el cuestionario al encuestador.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

DATOS GENERALES

1. Lugar donde Reside:_____.
2. Municipio: _____.
3. Nombre de la ASOAVI: _____.
4. Puesto que ocupa en la Junta Directiva:_____.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS ASOAVI.

PREGUNTAS	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
Eficiencia:			
1.- Los recursos materiales fueron asignados oportunamente.			
2.- El proyecto se inició en el tiempo establecido			
3.- Se planificaron los ingresos y gastos del proyecto			
4.- Se cumplieron las metas trazadas de construcción de viviendas.			
5.- Fueron medidos los avances con las metas trazadas			
Eficacia:			
6.- Fueron asignadas las casas a construir de acuerdo a los criterios de selección establecidos por el proyecto			
7.- Se realizaron las reuniones de trabajo planificadas con los involucrados en el proyecto			
8.- Se lograba la interacción entre las ASOAVI y las comunidades			
9.- El equipo multidisciplinario de INREVI atendía oportunamente a las comunidades			
Calidad:			
10.- Las viviendas cumplen con los requisitos exigidos			
11.- Se dictaron talleres sobre la construcción de viviendas			
12.- Fueron supervisadas las obras en el momento de la construcción			
13.- Las viviendas construidas cuentan con los servicios básicos.			
Impacto:			
14.- Se generan fuente de empleos a los habitantes de la comunidad			
15.- Se obtiene mejoramiento en la calidad de vida			
16.- Se involucra a la comunidad en la organización y administración de recursos			
17.- Se realizan mejoras a los servicios públicos (cloacas, acueductos, asfalto)			
18.- Se mejora el nivel educativo y participativo de la comunidad			

ANEXO B

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

Estimado Colega.

Considerando su experiencia y calidad profesional, me dirijo a usted a fin de solicitar su valiosa colaboración en la validación del contenido de los ítems de la Escala de Lickert (anexa), en cuanto a claridad, coherencia, y pertinencia de los mismos con los objetivos de la investigación. Este instrumento se utilizará para recabar información relacionada con la investigación denominada “PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD, LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PROYECTO HÁBITAT”

Sus observaciones, sugerencias y recomendaciones serán de gran utilidad para mejorar la versión original de la Escala de Lickert a ser utilizado.

Agradeciendo su colaboración

Atentamente

Econ. Berny Rodríguez

Objetivos de la Investigación.

- Objetivo General:

Evaluar el proceso de planificación y ejecución del proyecto hábitat 2002, a través de los indicadores de gestión, teniendo como finalidad la formulación de una propuesta de control para la calidad, eficiencia y eficacia del proyecto.

- Objetivos Específicos:

- Conceptualizar aspectos relativos a planificación donde se reflejen los indicadores de calidad de gestión.
- Particularizar los indicadores de gestión bajo parámetros coherentes con el proyecto hábitat 2002, partiendo del plan operativo previsto.
- Identificar en el plan operativo hábitat 2002 los indicadores de gestión que permiten al ente de control, en el marco legal, la prevención, la vigilancia y la fiscalización de las actividades del proyecto.
- Formular un plan general de gestión para el proyecto hábitat, incorporando indicadores de calidad, eficiencia y eficacia en concordancia con el modelo del proyecto.

1.- Datos del especialista

Nombre y Apellidos: _____.

Profesión: _____.

Lugar de Trabajo: _____.

Fecha: _____.

2.- Formato del Instrumento

ITEMS	CLARIDAD			COHERENCIA			PERTINENCIA			OBSERVACIONES
	R	B	E	R	B	E	R	B	E	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										

3.- Desea agregar sugerencias sobre como mejorar algunos de los ítemes _____.

_____.

R = Regular
B = Bueno
E = Excelente

Firma: _____.
C.I. _____.

ANEXO C

MATRIZ PARA EL CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

Items Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL
1	3	5	3	4	3	3	3	2	4	2	5	3	4	4	3	2	4	3	60
2	3	5	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	3	2	5	3	55
3	2	3	5	3	1	3	1	3	3	2	1	3	1	3	1	3	2	2	42
4	3	3	5	3	1	3	1	2	1	1	1	1	3	3	2	3	2	2	40
5	5	3	5	4	3	1	1	1	3	5	1	3	5	2	3	1	5	5	56
$\sum X$	16	19	21	16	11	12	09	10	14	12	11	13	17	16	12	11	18	15	253
$\bar{X}$	3.2	3.8	4.2	3.2	2.2	2.4	1.8	2.0	2.8	2.4	2.2	2.6	3.4	3.2	2.4	2.2	3.6	3	50.6
$\sum (X - \bar{X})^2$	4.8	4.8	4.8	2.2	4.8	3.2	4.8	4.8	5	9.2	12.8	3.2	9.2	2.8	3.2	2.8	9.2	6	323.2
$S^2 i$	0.96	0.96	0.96	0.44	0.96	0.64	0.96	0.96	1.00	1.84	2.56	0.64	1.84	0.56	0.64	0.56	1.84	1.2	19.52
$S^2 t$																			64.64

Vtt = Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach

N = Número de Ítems del Instrumento

$S^2 t$ = Varianza total de la escala

$\sum S^2 i$ = Sumatoria de la varianza individual de los ítems

$$S^2 t = 64.64$$

$$\sum S^2 i = 19.52$$

$$V_{tt} = \frac{N}{N-1} * \frac{S^2 t - S^2 i}{S^2 t} = \frac{18}{18-1} * \frac{64,64 - 19,52}{64,64} = 1,06 * 0,70 = 0,74$$

