



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

**MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE
LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO
DE CULTURA DEL ESTADO PORTUGUESA**

Requisito parcial para optar al grado de
Magíster Scientiarum

Guanare, 2009



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

**MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE
LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO
DE CULTURA DEL ESTADO PORTUGUESA**

Requisito parcial para optar al grado de
Magíster Scientiarum

Autor: Lcda. Tania Fernández H.

Tutor: Lcda. M.Sc. Gloria Cordero

Guanare, 2009

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo; **Gloria Marina Cordero Méndez**, titular de la cédula de identidad N° **5.364.929**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado titulado: **MODELO DE CONTROL DE GESTION PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISION DE ADMINISTRACION DEL INSTITUTO DE CULTURA DEL ESTADO PORTUGUESA**, presentado por la ciudadana: **Tania Gisela Fernández Hernández** para optar al titulo de Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo de Grado y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

Asimismo me comprometo como tutor, a estar presente en la defensa del Trabajo de Grado, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los 29 días del mes de Mayo de 2009.

Gloria Marina Cordero Méndez
CI. N° 5.364.929

DEDICATORIA

- A Dios Todopoderoso, por darme la oportunidad de alcanzar las metas que me he propuesto en la vida, por permitirme tener la confianza, vitalidad y decisión para alcanzarlos.
- A mi Madre, mujer abnegada quien con su amor, paciencia, dedicación y apoyo me estimulo a continuar adelante, para culminar esta etapa de mi vida profesional.
- A mi Hija, luz de mis ojos, por haberla sacrificado en todo momento para lograr esta meta. Que este triunfo sea ejemplo de trabajo, honradez y que te sirva como un gran ejemplo de dedicación, vocación y amor.
- A mis hermanos, siempre amigos, solidarios y fuente constante de inspiración y crecimiento.
- A mis sobrinos, esperando que mis vivencias y conocimientos sirvan de ejemplo y faciliten sus vidas.
- A todos mis amigos, por su amistad y solidaridad.

Tania G. Fernández H....

AGRADECIMIENTO

- A Dios y la Virgen de Coromoto, fuente inagotable de fuerzas para seguir adelante.

- A la Lic. Gloria Cordero, por su colaboración en calidad de Tutora por su dedicación, orientaciones teóricas y profesionales. Mi profundo agradecimiento, por su estímulo y asesoría, sin ti la culminación y realización este trabajo de grado, no hubiese sido posible.

- A mis compañeros de Post-grado, en especial a Sandra Torrealba, Carmen Lucrecia, Adelina, Ney y Eliecer, quienes estuvieron acompañándome en los buenos y malos momentos, vividos durante la realización de esta meta, que los lazos de amistad sean cada día más fuertes y crezcan a través del tiempo.

- Al Instituto de Cultura del Estado Portuguesa, por facilitarme la información necesaria para realizar este Modelo de Gestión, esperando que el aporte que pueda realizar a través del mismo, sirva para mejorar los procesos administrativos.

- A la Econ. Florenedina Arias, Administradora del Instituto de Cultura, amiga gracias por tu aporte.

- A la Sra. Alida Toro, quien me apoyo y estímulo a concluir este trabajo.

- A la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora, conjuntamente con su personal académico, por los conocimientos transmitidos.

Tania G. Fernández H.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos.....	9
General.....	9
Específicos.....	9
Justificación de la investigación.....	9
Alcances.....	11
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la investigación.....	13
Bases Teóricas.....	16
Bases Legales.....	38
Operacionalización de la variable.....	41
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	42
Tipo de Investigación.....	42
Diseño de la Investigación.....	43
Fase I: Diagnóstico.....	43
Población y muestra.....	43

Técnica e instrumento de recolección de datos.....	44
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	45
Técnica de análisis de datos.....	47
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	49
Conclusiones del Diagnóstico.....	61
V. PROPUESTA.....	64
Presentación.....	64
Justificación.....	64
Objetivos.....	67
Fundamentación.....	67
Estructura.....	68
Etapas de la Propuesta.....	69
Administración de la Propuesta.....	72
Factibilidad Legal.....	72
Factibilidad Económica.....	73
Factibilidad Operativa.....	73
Recomendaciones.....	74
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	99
REFERENCIAS.....	101
ANEXOS	
A.- Instrumento	
B.- Validación del instrumento	
C.- Confiabilidad del instrumento	

LISTA DE CUADROS

Cuadro

	pp.
1 Operacionalización de la Variable.....	41
2 Variable: Control de Gestión. Dimensión: Gestión institucional. Indicadores: Visión, misión, objetivos, metas y toma de decisiones.....	50
3 Variable: Control de gestión. Dimensión: Procesos Medulares Indicador: Presupuesto, planes operativos, procedimientos, compras, procesos.....	53
4 Variable: Control de Gestión. Dimensión: Indicadores de gestión. Indicadores: eficacia, eficiencia.....	55
5 Variable: Control de Gestión. Dimensión: procesos administrativos. Indicadores: planificación, organización, dirección y control.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico

	pp.
1 Gestión institucional.....	50
2 Procesos Medulares.....	53
3 Indicadores de Gestión.....	55
4 Procesos Administrativos.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura

	pp.
1 Dinámica de la Gestión.....	30
2 Cuadro de mando Integral.....	34

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

**MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN
DEL INSTITUTO DE CULTURA DEL ESTADO PORTUGUESA**

Autor: Tania Fernández H.
Tutor: M. Sc. Gloria Cordero
Fecha: Mayo 2009

RESUMEN

La presente investigación se realizó con la finalidad de proponer un Modelo de Control de Gestión para Mejorar los Procesos Administrativos de la División de Administración del Instituto de Cultura. El estudio fue desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo. La población estuvo conformada por 20 funcionarios adscritos a la División de administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado, contentivo de veinte (20) ítems, de respuesta cerrada, escala tipo Likert, con 3 alternativas de respuestas, el cual se sometió a la prueba de validez a través juicio de expertos y la confiabilidad, se determinó luego de aplicar dicho instrumento a una prueba piloto y analizado sus resultados metodológicamente por medio del coeficiente de Alfa de Crombach, el cual arrojó un resultado de 0,98. Los resultados obtenidos en el presente estudio evidencian que en la gestión institucional existe debilidad, la gestión institucional no es óptima, no es coherente con los principios filosóficos que la orientan, No se encuentran identificados los procesos medulares de la gestión, que permita cumplir sus objetivos, no están establecidos los indicadores de gestión que permita evaluar la eficacia, eficiencia de la gestión institucional, por lo que existe la necesidad de implementar el modelo de control de gestión.

Descriptores: Procesos administrativos, control de gestión.

EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITY OF THE PLAINS
“EZEQUIEL ZAMORA” VICE-RECTORADO OF
AGRICULTURAL PRODUCCIÓN, GUANARE
COORDINATION OF AREA OF STUDIOS OF GRADUATE DEGREE
Master in Administration, Mention General Management

Author: Atty Tania Fernández H.

Tutor: M.Sc. Gloria Cordero

Date: Nov. 2008

SUMMARY

The present investigation (research) was realized by the purpose of proposing a Model of Management control To improve the Administrative Processes of the Division of Administration of the Institute of Culture. The study was developed under the modality of feasible project rested (relied) on a field investigation (research) of descriptive character. The population was shaped for 20funcionarios assigned to the Division of administration of the Institute of Portuguese Culture of the State. The technology(skill) of compilation of information used was the survey and since (as,like) I orchestrate a constructed, comprising questionnaire of twenty (20) articles, of closed response, it (he,she) climbs type Likert, with 3 alternatives of answers, which(who) surrendered to the test(proof) of validity to slant experts' judgment(reason) and the reliability, decided after applying the above mentioned instrument to a test(proof) pilot and analyzed his (her,your) results methodologically by means of the coefficient of of Crombach's Alpha, which(who) I throw a result of 0,98. The results obtained in the present study demonstrate that in the institutional management weakness exists, the institutional management is not ideal, is not coherent with the philosophical beginning(principles) that orientate her, the processes are not identified médulares of the management, which allows to fulfill his (her,your) aims(lenses), there are not established the indicators of management that allows to evaluate the efficiency, efficiency of the institutional management, for what there exists the need to help the model of management control.

Descriptors: Administrative processes, management control.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones públicas los últimos años se ha hecho perentoria la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las instituciones, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño institucional. En tal sentido, se han suscitado cambios que tienen repercusión en la estrategia, la organización, la cultura y la gestión empresarial. Por lo tanto una organización de éxito será aquella que desarrolle una estrategia adecuada y esté dotada de sistemas efectivos de planeamiento, control e información para cumplir con sus objetivos de trabajo, buscando vías que permitan mejorar los sistemas de dirección y del control de la gestión, tratando de lograr la mayor eficiencia en el funcionamiento organizativo, para poder mantener y elevar la capacidad competitiva de la organización y adaptarse a las nuevas condiciones de manera permanente.

Para alcanzar estos propósitos, es imprescindible contar con un control de gestión que emita los datos necesarios y permita conocer el resultado de la organización, de cada una de sus áreas y actividades, facilitando la toma de decisiones en función de los objetivos estratégicos de la organización. Este sistema está conformado por el Sistema de Control de Gestión, herramienta que permitirá por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de organización y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño institucional, en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

De allí, la importancia de analizar lo que representa el control de gestión como un proceso inherente a la dirección de las organizaciones, cuyo propósito es evaluar constantemente a la organización en su conjunto, integrándose todos los aspectos

vitales como son los recursos financieros, físicos y humanos, para conocer el resultado de las acciones de la manera más inmediata posible.

Desde estas perspectivas, se han reorientado los esquemas de control y evaluación de resultados y definición de estrategias en la organización y uno de ellos, es el conocido como Balanced Scorecard, técnica de gestión y planificación creada por Robert Kaplan y David Norton, el cual ha tenido una influencia positiva en la forma de gestionar las instituciones, pues la razón no es otra que un estricto enfoque hacia la mejora de los resultados institucionales haciendo el mejor uso de los recursos disponibles y permitiendo que la dirección centre su atención en los procesos medulares para conseguir los objetivos estratégicos previstos.

Dentro de este contexto, surgió la necesidad de estudiar la importancia de los controles internos en la gestión institucional de la División de Administración del Instituto de Cultura del estado Portuguesa, para lo cual se partió de un diagnóstico que permitiese determinar las fortalezas y debilidades de los mismos, apoyándose en las teorías de control de gestión, indicadores y procesos administrativos que contribuyeron a comprender el fenómeno estudiado y definir planes de acción que va dirigidos a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la división; a redirigir los recursos en torno a mayores niveles de productividad y eficiencia potenciando todos aquellos aspectos claves que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable para todos los miembros que integran los diversos equipos de trabajo.

De allí, la importancia de realizar este proyecto titulado Modelo de Control de Gestión para mejorar los Procesos Administrativos de la División de Administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa, inserto en la línea de investigación de modernización de la gestión Pública. Este trabajo se estructuró en capítulos, los cuales se describen a continuación:

El capítulo I, comprende el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación. El capítulo II, marco teórico, donde se desarrollarán elementos como los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales, y la operacionalización de la variable.

El capítulo III, marco metodológico, en el que se desarrollan los aspectos como la naturaleza de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación, confiabilidad del instrumento, técnicas de análisis de datos. Seguidamente, en el capítulo IV se presenta el análisis y diagnóstico de los resultados producto de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a los empleados de la división de administración del instituto de cultura del estado los cuales permitieron sustentar la propuesta del modelo de control de gestión para la optimización de los procesos administrativos.

En el capítulo V: Se presenta la propuesta de investigación, objetivos, justificación y estructura de la propuesta. Capítulo VI comprende las conclusiones y recomendaciones que arrojó el estudio. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las empresas públicas son entidades institucionales constituidas con capital de titularidad estatal en su totalidad y tiene como finalidad la realización de actividades productivas o la prestación de un servicio. En tal sentido, Chiavenato (2001), plantea que “las empresas son organizaciones que implican una estructura de funciones o puestos intencionales y formalizadas, que requieren ser administradas”. (p. 27). Es por ello, que la tarea administrativa deberá enfrentar cambios y transformaciones, para adaptar la organización a sus ambientes.

Por tanto, las empresas que se ubican en el sector público han estado inmersas en profundos cambios que provienen de un entorno donde las exigencias de los nuevos esquemas de modernización de la gestión del aparato público demandan utilizar nuevos enfoques gerenciales inducidos por instrumentos políticos y legales que demandan cada día mejoras considerables en el servicio que prestan.

Situación que ha incidido para introducir reformas en los enfoques gerenciales y de control utilizados en los servicios públicos y en los procesos internos propios de la misma orientados a alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, de países como Argentina, Chile, Colombia. Ciertamente las organizaciones están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, que implica generar condiciones para promover las condiciones organizativas favorables y su adaptabilidad al cambio con una visión integradora.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado tanto en las instituciones públicas y privadas, no es menos cierto que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones han generado el deterioro de las funciones de la gerencia, ya que según Guédez (1997) en los procesos de

transformación organizacional de la administración pública “se han eludido aspectos coyunturales como el estilo de gerencia, el rol del líder dentro de un proceso de cambio y los sistemas administrativos” (p15).

En tal sentido, es necesario reorganizar y desarrollar nuevas concepciones sobre los sistemas administrativos, que permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presenta dentro de sus operaciones en las organizaciones gubernamentales, dado que el sector público como en el privado persigue objetivos enmarcados en los procesos administrativos y gerenciales. Por su parte, Sánchez (2004), agrega que el sistema de información de las empresas lo integran varios subsistemas entre los cuales se encuentra el sistema de control como mediador del funcionamiento de la unidades de la empresa así como también el responsable de los resultados obtenidos sean consistentes con los objetivos planteados.

Esto implica la necesidad permanente de interpretar el entorno y proyectar los cambios, tal como lo reseña Savat (1999), señala que “para interpretar y dirigir el cambio es necesario contar con un esquema de trabajo que se definen en un modelo de gestión” (p. 28). Se infiere de lo anterior que los modelos de gestión son aquellos que permiten evaluar el desempeño organizacional en términos de logro, en relación con los objetivos y metas propuestas por la institución.

Cabe destacar, que los llamados a establecer e implantar modelos y mecanismos de control de gestión son los gerentes. Hernández (2002), “establece que el control ejercido con eficacia coadyuva a la eficacia y eficiencia de la gestión” (p.3). El sistema de control de gestión debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización.

Por otro lado, toda organización requiere de los procesos administrativos lo cual según March (1989), “comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades” (p. 35). En este sentido esto permitirá la optimización de los procesos con el propósito de obtener mejores resultados.

En este mismo orden de ideas Stoner y otros (1999), considera que las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso

administrativo, como lo es la planeación, organización, dirección y control, que consideradas por separado constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos conforman lo que se denomina el proceso administrativo.

Por lo antes expuesto, las instituciones deben tener un conocimiento práctico de la organización, para analizar las variables y relacionarlas con los elementos organizacionales, para disponer de una representación sistemática y esquematizada de la realidad.

Sin embargo Piñango (1998), señala que:

Los intentos por instaurar los procesos administrativos y controles de gestión en las instituciones públicas venezolanas ha sido en vano, producto de la creación desmedida y sin criterios funcionales de dependencia, oficinas y direcciones lo que ha obstaculizados el control y evaluación del sistema público (p. 66).

En efecto, todo es producto de la burocracia existente por el exceso de centralización en las organizaciones y por la demasía de unidades existentes en diferentes direcciones lo que impide significativamente el logro de los objetivos de la empresa, y la optimización de los procesos administrativos. En consecuencia es importante resaltar la relevancia de los procesos administrativos debido a que ellos deben estar soportados sobre la base de las necesidades, objetivos, metas que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinaran la razón de ser de la institución.

Por tanto, para el éxito de una institución se requiere la aplicación de los procesos administrativos y no todas las instituciones están al día con el uso y aplicación de los mismos y la división de administración del Instituto de Cultura del estado Portuguesa no realiza el control de gestión para la optimización de los procesos administrativos para lo cual debe tener un profundo conocimiento de todos los procesos internos y externos que conforman la institución.

La división de administración tiene políticas definidas emanadas de la gobernación del estado, donde existen una serie de lineamientos, procesos

administrativos, procedimientos que deben cumplirse a través de normativa emitidas desde su creación, no obstante dichos procesos no han sido actualizados y ajustados a los requerimientos actuales.

Se infiere entonces, que esto se ha generado debido a la poca importancia que la gerencia le ha dado a los procesos administrativos a su ejecución y el seguimiento de los mismos, lo que genera en grado significativo el incumplimiento de acciones programadas en todas las áreas, dispersándose los esfuerzos con mínimos resultados, así como también la escasa información oportuna referente a las actividades desarrolladas, lo que impide la reformulación de acciones y la retroalimentación del proceso en general.

De continuar las situaciones antes descritas, el primer afectado será el usuario del servicio, ya que en la división no tendrá la capacidad de respuesta ante las demandas efectuadas por los usuarios y por otro lado incidirá en la desmejora o baja credibilidad de la gerencia. De allí, que de seguir con esta situación también se verá afectado el empleado quien realiza sus funciones sin una buena planificación trabajando horas de sobre tiempo en exceso lo que pudiera causar desperdicios de esfuerzos, mal uso de los recursos físicos y financieros por encima de lo necesario.

Por otro lado, se pudo constatar por observaciones realizadas y a través de entrevistas efectuadas al personal, que los procesos administrativos se encuentran desactualizados en su ejecución y no permiten la mejora de los procesos claves de la división de administración del Instituto de Cultura, tales como la programación de objetivos y metas del plan anual en forma integral, denotando debilidad en los controles y procesos administrativos.

Estas características obligan a definir alternativas para elevar la calidad del servicio público, específicamente la división de administración del Instituto de Cultura del Estado, lo cual implica mejorar el servicio, estructurar sistemas de planificación, control, seguimiento y evaluación de la gestión que realizan dichas entidades públicas.

No obstante, de esta situación se pudiera inferir la necesidad de conocer la forma como las actividades inherentes a los procesos administrativos se han venido

desarrollando en relación con el logro de los objetivos de la división, con la finalidad de atender mejor a los clientes tanto internos como externos y prestar un mejor servicio.

Es por ello, que esta investigación se orienta proponer un control de gestión para mejorar los procesos administrativos de la división de administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa.

De allí surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál será la situación actual en la división de administración del Instituto de Cultura del estado Portuguesa en cuanto al control de gestión?

¿Cuál será el diseño de un modelo de control de gestión para mejorar los procesos administrativos de la división de administración del Instituto de Cultura del estado Portuguesa?

- ¿Cuál será la factibilidad del funcionamiento un modelo de control de gestión para mejorar los procesos administrativos división de administración del Instituto de Cultura del estado Portuguesa?

Objetivos de la Investigación

General

Diseñar un modelo de control de gestión para mejorar los procesos administrativos de la división de administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa.

Específicos

- Diagnosticar la situación actual del control de gestión de la división de Administración del Instituto de Cultura del estado Portuguesa.
- Elaborar un modelo de control de gestión para mejorar los procesos administrativos del Instituto de Cultura del estado Portuguesa.
- Determinar la factibilidad de diseñar un modelo de control de Gestión para mejorar los procesos administrativos división de administración del Instituto de cultura del Estado Portuguesa.

Justificación

El proceso administrativo tiene sus bases en una serie de funciones, tales como la planificación, organización del personal, dirección y control; éstas son las razones que llevan a que la administración se convierta en un proceso de integración de recursos organizacionales para lograr los objetivos con eficacia y eficiencia, con la participación de todos los miembros del grupo empresarial.

La presente investigación se justifica debido a la importancia de los procesos administrativos que son los que permitirán a la división de administración sustentarse en una gestión efectiva producto de la necesidad de hacer énfasis en la aplicación de herramientas que permitan mejorar los procesos donde la organización se visualice

desde una perspectiva global. Al respecto Pulido (2002), señala que “la mejora permite a las organizaciones crecer, y analizar los cambios del entorno” (p.29).

La finalidad de este estudio es proponer un modelo de control de gestión para mejorar los procesos administrativos de la división de administración del Instituto de Cultura del estado Portuguesa que permita aumentar la eficiencia e impulsar actividades que agreguen valor orientada a fortalecer este proceso tan clave para la organización permitiendo superar las debilidades existentes. Asimismo, se pretende que la gerencia mejore la función de control y seguimiento de la gestión, lo que genera el cumplimiento de objetivos y acciones programadas, permitiendo no dispersar los esfuerzos y obtener resultados concretos efectivos y oportunos, que redunden en la gestión institucional.

Desde la perspectiva organizacional, se infiere que los procesos administrativos dependen en su ejecución en gran medida de la gerencia para que sean aplicados en todas las áreas de la organización. Desde el punto de vista teórico se utilizarán y se contrastarán, los postulados teóricos de la teoría inherente al control de Gestión que según Abad (1999), “constituye un proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa” (p. 26), y de los procesos administrativos que es definido por Stoner, (1999) como: “ver a la organización como un todo coherente bajo los preceptos de planificación, organización, dirección y control” (p. 649). Permitiendo alinear las actividades en una sola dirección.

Asimismo, desde la óptica metodológica se justifica por cuanto los resultados obedecen al método científico, cuya validación, análisis, confiabilidad y datos son certeros, pudiendo constituirse en líneas de investigación aplicables a cualquier empresa sea productora de bienes o servicios, pública o privada que pretende llevar control de gestión de los procesos existentes. Desde el punto de vista práctico, se justifica esta investigación puesto que tendrá una aplicación concreta en la división de administración del Instituto de Cultura involucrando directamente a sus empleados, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar los procesos.

Por otra parte, este trabajo puede ser utilizado como modelo antecesor en cualquier rama de estudios en maestría, ya que se enfoca en la línea de investigación establecida por esta casa de estudios modernización de la gestión pública, puesto que relaciona armónicamente las dimensiones que configuran la actividad gerencial que contempla: definición de objetivos, asignación de recursos para el alcance de los objetivos, la vigilancia y control continuo de esos recursos para el alcance de los mismos que coadyuvará a obtener un enfoque gerencial integral en relación a los procesos administrativos, recursos y controles implementados para analizarlos en función de su efecto e impacto en la gestión.

Alcances

La investigación se realizó en la división de Administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa, cuyo alcance investigativo estuvo enmarcado en el diseño de un modelo de control de gestión para mejorar los procesos administrativos de la referida división para el lapso del II semestre 2009.

Esta investigación se realizó utilizando los postulados teóricos de la teoría inherente al de los procesos administrativos por Stoner y otros (1999), y control de gestión de Abad (1999). Esta teoría desarrolla como deben obtenerse los recursos en cumplimiento de los objetivos de la empresa y como debe aplicarse estos controles para el cumplimiento de los procesos administrativos. De la misma manera, se logró identificar los procesos administrativos utilizados por la institución para luego de su identificación y análisis diseñar un modelo de control de gestión para mejorar dichos procesos.

Los resultados aportados por la investigación tienen incidencia en los aspectos económicos, sociales a nivel de la organización y de la sociedad debido a que este estudio permitirá aplicar controles donde se reflejen resultados óptimos en el manejo de actividades que tengan inherencia con los procesos propios de la división de administración del Instituto de Cultura del estado Portuguesa beneficiando tanto a los clientes internos como externos.

El alcance de esta investigación permitió al nivel gerencial redimensionar virtudes teóricas y prácticas redimensionar virtudes teóricas y prácticas que coadyuven tomar decisiones fundamentales en conocimientos ciertos que permitan verificar si los procesos se están realizando correctamente y con los recursos que fueron asignados.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

El marco teórico sitúa el problema y el resultado de su análisis dentro del conjunto de teorías existentes para orientar el proceso de investigación. Al respecto Márquez (2000), señala que “entre teoría y práctica existe una relación recíproca. No existe investigación sin teoría, y no hay teoría que no haya sido producto de la investigación” (p.28). En este capítulo se presentan los referentes teóricos más relevantes que sirven de fundamento al diagnóstico de un control de gestión de los procesos administrativos, bases legales, los cuales orientaran el desarrollo de la investigación y facilitarían la explicación de la realidad estudiada.

A continuación se citan trabajos que guardan estrecha relación con el estudio abordado.

Al respecto, Contreras (2005) en su trabajo especial de grado titulado “Sistema de Control Interno Administrativo para la Fundación del Niño Estado Portuguesa”. El objetivo de la presente investigación consistió en el diseño de un sistema de control con la finalidad de evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa.

Las conclusiones que arrojó el diagnóstico evidencian que los directivos no utilizan ningún mecanismo de control, que les permita conocer el éxito o fracaso de la gestión, no existen políticas definidas, lo que representa una debilidad que afecta el buen funcionamiento de la organización e impiden contar con un marco general para planear, dirigir y controlar las operaciones de la institución. Por lo que recomienda reforzar la capacidad administrativa y gerencial.

Evidencia la investigación realizada por Contreras (2005), la importancia que reviste la gestión institucional y su evaluación periódica con relación a la estructura,

procedimientos y políticas, que se relacionan con los elementos del control, de allí su relación con la investigación.

Asimismo, López (2005), realizó una investigación denominada “El Control Interno de los Sistemas Contables de la empresa Agroisleña. Los resultados obtenidos demuestran que el control interno llevado actualmente, es débil e inadecuado y no existe un control de seguridad dirigido a proteger la información desde la entrada hasta la salida, que asegure y garantice que todos los datos procesados sean confiables para el uso de la gerencia y con fines de auditoría interna, que permita prevenir los errores y fraudes en una organización. Por lo que recomendaron implementar la propuesta, a la brevedad posible.

Se relaciona con la investigación, porque establece mecanismos eficientes de control, para lo cual deben partir de un proceso de planificación que proporcione estándares de desempeño y metas claras, que permita constatar los resultados reales con las metas establecidas.

En ese orden de ideas, Sorondo (2005), en su investigación denominada “Propuesta de un Sistema de Control Interno de las Cuentas por Cobrar para la Empresa Cormar C.A”. Los resultados del diagnóstico evidencian que los elementos para establecer un control interno en el área de cobranzas, deben actualizarse para lograr mejorar los resultados. Recomienda que se prevea un ambiente de control interno con el personal competente y se estudien cada uno de los factores del control interno, tales como: la integridad y valores éticos, como parte fundamental de la cultura corporativa de la empresa.

Los hallazgos de la investigación evidencian que los elementos del control interno deben ser tomados en consideración para definir un sistema de control en una organización, ya que permitirá identificar las variables controlables y no controlables y ponderarse en diferentes escenarios, de allí su relación con la investigación.

Asimismo, Castellanos (2005) en su trabajo “Propuesta de un sistema de control interno para optimizar los procesos administrativos de la agropecuaria Palo Gordo” concluye señalando que la organización tiene la necesidad de aplicar controles, debido a que los controles generales son un factor significativo al determinar la

efectividad de los controles de aplicación. Los controles son débiles, lo cual disminuye la confiabilidad de los controles asociados al funcionamiento.

Se evidencia la relación con el presente trabajo, porque vislumbra la importancia del control para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión, verificando y evaluando como éstos han realizado su actividad, con relación a las decisiones, planes y programas establecidos.

Asimismo, Colmenarez (2006) en su investigación titulada “Diseño de un Sistema de Control Interno de las Cuentas por cobrar para empresa purificadora La Pradera”, cuyo objetivo fue diseñar un sistema de control. El autor llegó a las siguientes conclusiones: Que la empresa no dispone de controles administrativos apropiados para el manejo de las cuentas por cobrar lo que no permite determinar las desviaciones del proceso, por lo que recomienda considerar el sistema de control interno de las cuentas por cobrar propuesto.

Respecto a la investigación, existe afinidad ya que evidencia la importancia de establecer sistemas de control interno en las cuentas por cobrar, que comprenda las funciones, tareas y objetivos inherentes a la previsión, vigilancia y fiscalización de las actividades desarrolladas en una organización, en relación a su cartera de cobranzas.

Por último, Gallardo (2006), en su trabajo titulado “Diseño de un Sistema de Control Interno para Agrícola Fernández”, cuyo objetivo fue diseñar una Sistema de Control Interno Administrativo que le permita mayor eficiencia en las operaciones a las asociaciones. Concluye que la organización que el personal de alta y media gerencia administrativa requiere sustentar su gestión en procedimientos administrativos efectivos que aseguren la excelencia y la calidad en las funciones que ejecutan.

El estudio antes reseñado, evidencia la importancia de las pautas estratégicas en la gestión. Al establecer el direccionamiento estratégico como responsabilidad indelegable del nivel directivo de la organización, de allí su aporte a la investigación, ya que los procesos administrativos deben concebirse a la organización como un todo.

Las investigaciones antes citadas permiten señalar, en sentido general, que el control interno en las organizaciones, es un tema que por múltiples razones ha despertado la iniciativa de diversos investigadores del sector empresarial. A través de ellos, se ha logrado obtener información sobre las necesidades que tienen las empresas en materia de

control interno para verificar y constatar que lo planeado se cumpla de acuerdo con los objetivos y metas propuestas. Así como recopilar datos relacionados con los sistemas de control, variable estas que han permitido plantear alternativas de solución, entre ellas: propuestas para el diseño de de control, variables estas que han permitido plantear el modelo propuesto.

Bases teóricas

Las bases teóricas constituyen un compendio de definiciones teóricas y principios que sustentan de forma documental la investigación a desarrollar. Es por ello que a continuación se describen las teorías relacionadas directamente con el objeto de estudio.

Enfoque epistemológico

El origen de las teorías de la investigación abordadas se orientará desde un enfoque estructural funcionalista, pues el funcionalismo busca explicar los hechos sociales por el papel que representa dentro del sistema integral y la forma como se relacionan entre sí, de igual manera estudia las adaptaciones o modificaciones que se producen dentro de un sistema social e integral. Tal como lo define Go de Lier (1979) (Citado por Kliskberg, 1999) “el funcionalismo formula teorías intermedias como un paso para alcanzar la elaboración de un sistema conceptual dominante, por medio del cual se logra unificación en la conducta social” (p. 18).

Por su parte, Sánchez (1985) acota que el estructuralismo es “la determinación de los fenómenos inconscientes que está detrás de fenómenos reales, en un solo orden de manera sincronizada, precedido de la historia” (p.15). Entendiéndose el estructuralismo como la determinación de fenómenos integrados de forma que constituya una unidad funcional con propiedades sincronizadas.

Los aspectos cambiantes de la economía y la búsqueda del valor agregado de la gestión que se debe entregar a los usuarios del servicio determinan que el enfoque

estructural funcionalista del control interno implica la modificación y ampliación de algunos procesos vigentes en la actualidad, para lo cual acerca más al conocimiento de la institución dentro de su estructura organizacional, así como al análisis del funcionamiento de sus procesos administrativos implementados para alcanzar las metas.

Es por ello, que el presente estudio guarda relación en las nuevas corrientes existentes de la administración moderna; es decir, en la aplicación de enfoques eficientes de gestión, así como, la ampliación del análisis de los procesos que existen dentro de la estructura, tomando en cuenta la organización como un sistema con necesidades de adaptaciones en sus funciones de forma sincronizada para lograr la integración y optimizar los procesos administrativos en el división de administración del Instituto de Cultura del Estado.

Gestión

La gestión se refiere al conjunto de actividades que se realizan para alcanzar los fines de una organización. Desde ese punto de vista, Yves Dupuy, Rollan (1992), señalan que gestionar “consiste en seleccionar ciertas acciones, partiendo de diversas informaciones, las cuales permiten tomar las decisiones más adecuadas (p.22) La gestión es la encargada de garantizar la efectiva y eficiente utilización de los recursos materiales, humanos y financieros, puestos a disposición de una entidad para llevar a cabo el objetivo básico para el cual fue creada.

Es por ello, que la gestión cumple un rol protagónico por cuanto tiene un impacto directo sobre cada uno de los aspectos de la organización como son los recursos humanos, tecnológicos, financieros y estructurales, se conoce como sinónimo de administrar o gerenciar recursos.

Tal como lo expresa Ruiz (2001) “Es la acción y efecto de gestionar, o sea, acción y efecto de administrar, diligenciar lo conducente para lograr las metas planificadas” (p.18). En un sentido más amplio se puede considerar la gestión como un sistema, unificado que incluye objetivos, estrategias, tecnología, estructura,

procesos organizativos, cultura empresarial y la personalidad en que se basa la organización.

La gestión empresarial no tiene sentido sin las prácticas directivas que se relacionan con la autoridad, toma de decisiones, los flujos de información, el control, la evaluación y direccionamiento estratégico. Cabe destacar, que Stoner y otros (2000), plantea que “gestión significa acción y efecto de administrar, gerenciar” (p.635). Es decir, la gestión implica organizar y dirigir los recursos de una organización con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades (servicios) mediante decisiones que efectúe el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados por la empresa; es decir, una adecuada gestión de los negocios determina el cumplimiento de objetivos del negocio a través de la administración adecuada de estrategias que ayudan al logro de dichos objetivos. Por su parte, Fayol citado por Kliskberg (1999) acota que una buena gestión se apoya en un conjunto de principios fundamentales, entre los que deben destacarse principalmente:

- La división del trabajo, como expresión de la especialización.
- La disciplina, como comportamiento inmediato.
- La unidad de mando, como estrategia centralizadora.
- La subordinación de los intereses particulares como actuación que impulsa los intereses generales de la empresa.
- La remuneración proporcional a los esfuerzos realizados, como principio de equidad y de estímulo.

Para poder gestionar las actividades de una empresa correctamente, es imprescindible conocer la misión de la organización y que la misma sea asumida por todos sus miembros para garantizar la consecución de todos los objetivos. En otras palabras, la eficacia de una gestión depende, de forma decisiva, de saber elegir los objetivos prioritarios sobre los cuales se han de concentrar la atención y los esfuerzos, sin desperdiciar tiempo y recursos en cuestiones que no tengan una influencia importante en los resultados de la organización.

Drucker (1999), manifiesta "que la gestión se encuentra en un periodo de transformación, por lo que la empresa moderna debe estar organizada de tal modo, que pueda experimentar continuos cambios". (p. 38). El autor antes citado, propone que para estar al día, la gestión se debe centralizar en tres prácticas:

- a. El mejoramiento continuo de todo lo que hace la organización
- b. Debe aprender a explotar sus conocimientos.
- c. Toda organización debe ser siempre innovadora. Es por ello, que los gerentes deben buscar maximizar la gestión con las nuevas prácticas administrativas que contribuyan a mejorar sus procesos, el producto que se entrega a los usuarios de los servicios y la gestión institucional.

Por otra parte, Chiavenato (2001), argumenta que: "las funciones administrativas consideradas como un todo constituyen el proceso administrativo, el cual simplifica en cuatro funciones básicas: la planeación, organización, dirección y control" (p.246).

En tal sentido, las funciones administrativas son de aplicación universal hacen posible sistematizar acciones y recursos humanos como tecnológicos en función de los fines propuestos y se desarrollan sin importar el tipo de empresa, actividad principal que realiza.

En general, las funciones administrativas están íntimamente relacionadas con las funciones gerenciales y se consideran como patrón para medir la acción gerencial de las mismas. Es necesario señalar que entre las funciones de la administración; planificación, organización, ejecución y control, existe integración, dado que se desarrollan en una misma unidad económica, son ejecutadas por los mismos gestores y todas tienen como objetivo fundamental contribuir a la toma de decisiones para ser operativas.

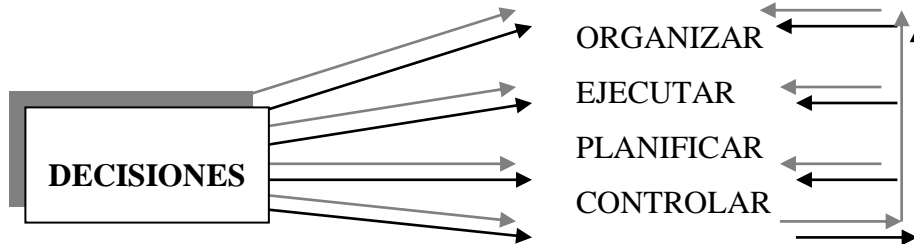


Gráfico 1. Dinámica de la Gestión. (Pérez Carballo, 1990, p. 5)

Como puede observarse, en el gráfico anterior, se resume la relación que existe entre las funciones administrativas fundamentales, poniéndose de manifiesto, como se señalaba anteriormente, el papel del control en el proceso de gestión y la razón de ser de las cuatro funciones, o sea, la toma de decisiones.

Existe una relación muy directa entre la planificación y el control, dado que el sistema de planificación precisa necesariamente de un sistema de control con el fin de poder realizar un seguimiento que le permita a la organización valorar el grado de consecución de los objetivos obtenidos y por tanto la eficacia del plan.

Procesos administrativos

Los procedimientos administrativos persiguen alcanzar las metas definidas por medio de la adecuada gestión de los recursos, en tal sentido Miranda (2004) reseña que “los procedimientos administrativos están encaminados a buscar la coordinación y armonía entre las diferentes funciones de la empresa, con el fin de garantizar el objetivo social de la misma”.

Planificación

Según Robins (2000), “la planificación, sirve para definir las metas de la organización, establecer estrategias globales para alcanzar esas metas y jerarquizar los planes para integrar y coordinar las actividades” (p.6). Es decir, un proceso administrativo en el cual deben participar activamente los diferentes niveles de la

estructura organizativa de una institución para lograr coherencia, y unidad en las actividades desarrolladas, garantizando así la integridad que debe caracterizar la gestión institucional.

Chiavenatto (ob.cit), considera que la planificación constituye la primera función administrativa por cuanto ninguna empresa se inicia o realiza sus actividades sin planificar es decir, improvisadamente. La conceptualiza expresando que: “Es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos” (p. 228). Implica entonces, interpretar y saber de una manera racional, a donde pretende llegar o hacer la empresa, tomando en cuenta el futuro, determinando los recursos apropiados para esos planes, jerarquizándolos racionalmente.

Agrega el autor que, la planificación se compone de estrategias y políticas” (p. 228) y considera la fijación de otros como lo son los programas, procedimientos, directrices, métodos y normas. En este sentido, a continuación se presentan los conceptos de las dimensiones que contempla la planificación, a fin de explicarlas con mayor detenimiento:

1.- Políticas: Chiavenato (ob.cit), las define como “Guías orientadoras de la acción administrativa”. Aduce además que ellas “Proporcionan marcos para demarcar las áreas donde deberá desarrollarse la acción administrativa y son genéricas” (p. 230).

Por otro lado, Koontz y otros (1999), expresa que: “Son planteamientos generalizados o maneras de comprender, que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de los subalternos en las organizaciones” (p. 130). Se infiere por lo descrito en ambas definiciones, que las políticas anticipan y aseguran que se tenga que efectuar un análisis repetitivos ante cualquier vicisitud que se presente en el ámbito de trabajo, por cuanto las políticas conducen a los trabajadores hacia lo que tienen o no tienen que hacer. En concordancia la empresa deberá impartir las políticas existentes a las oficinas comerciales, a fin de dejar por sentado a los trabajadores (subalternos) de las decisiones que inciden en el mantenimiento de tareas y otros que de manera permanentes repercuta en su desempeño y por ende en los resultados finales de la organización.

2.- Directrices: Son principios establecidos para el alcance de los objetivos y sirven para canalizar las decisiones.

3.- Programas: Según Chiavenato (ob.cit) “Son las actividades necesarias para el alcance de cada una de las metas (p 231). Se consideran planes específicos y variados dependiendo de las actividades.

Igualmente, Koontz y otros (ob.cit) considera que son “un conjunto de pasos que deben darse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo una acción determinada” (p 132). En este sentido, deberán en consecuencia detallarse las partes que lo contienen, manejando una logística de los pormenores del mismo, como cálculos de tiempo, recursos, cronogramas.

4.- Procedimientos: Para Chiavenatto (ob.cit) “son modos por los cuales deberán ejecutarse los programas”, describen la secuencia cronológica de las tareas, que documentos, cuales formularios, quien debe llenar un formato y el autor los considera de rutina. (p 231).

En cuanto a Koontz y otros (ob.cit) considera que “son guías de acción, más que de pensamiento” (p 131). No obstante expresa que, detallan la forma exacta como se han de desarrollar las actividades.

Como quiera que sea, en la gerencia de las empresas, estas constituyen elementos básicos o modos para la ejecución de las actividades y en el caso específico de la división de administración del Instituto de Cultura deben ser considerados para la ejecución de forma eficaz y eficiente de los procesos administrativos.

5.- Métodos: Parafraseando a Chiavenatto (ob.cit), “constituyen los planes prescritos para el desempeño de una tarea específica” (p 231). El método detalla cómo ha de efectuarse un trabajo. En consecuencia, son elementos indispensables para el conocimiento del desempeño en el trabajo.

6.- Normas o reglas: Son planes que delimitan y aseguran los procedimientos “son ordenes directas y define lo que ha de hacerse o no” (ob cit).

7.- Presupuesto: Según Chiavenatto (ob.cit) son planes “relacionados con dinero” existiendo las dimensiones: estratégicos, operativos, y tácticos. (p 231).Cada

unidad organizacional, deberá conocer en consecuencia los montos necesarios para su funcionamiento a través del presupuesto general así como del plan operativo.

Existe por otro lado la planificación estratégica que se proyecta para el largo plazo, cobijando la empresa como una totalidad. En consecuencia abarca todos los recursos y áreas. La planificación táctica es para el mediano plazo considerándose departamental, tomando en cuenta los recursos propios del departamento para el logro de los objetivos, y la planificación operacional, que es a corto plazo ejecutándose por actividades aisladas o tareas.

Organización

La organización es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios, apropiados para el curso de acción seleccionado. Tal como lo expone Haimann, (2000) “Esta función consiste en organizar y se encarga de definir qué actividades se realizan, quien las llevará a cabo, como se agruparan, quien dependerá de quién y donde se tomarán las decisiones” (p.4). En tal sentido, los puntos claves que sostienen el aspecto estructural de la función de organización: son unidad de mando, fijación de responsabilidades, autoridad y asignación de funciones.

Por otro lado, Chiavenatto (2000) considera que la organización es segunda función administrativa, la cual depende de la dirección y control , y la define como “el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración estableciendo relaciones entre ellos así como las atribuciones de cada uno” (p. 236). Significa entonces, determinar actividades en forma lógica, asignar posiciones, personas, cargos y tareas.

Koontz y otros, por su parte (ob.cit), la concibe como la “agrupación de las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignando autoridad” (p. 246). En términos sencillos significa la estructura formal y explícita de funciones o posiciones de la empresa o departamento.

Dirección

Constituye la tercera función administrativa, significa la acción o ejecución y tiene que ver con las personas. La dirección es una función administrativa, que debe estar presente en todos los niveles de la organización, puesto que su objetivo es dirigir a las personas en función de alcanzar los objetivos planteados. Tal como lo señala Ruiz (ob.cit.), el papel fundamental de la dirección “es guiar y dirigir a los trabajadores hacia un objetivo común, que se logre con un mínimo de recursos y esfuerzos” (p.2). Lo cual implica que la dirección es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo, se refiere básicamente a las personas.

Parafraseando a Chiavenato (ob.cit), se infiere que considera las relaciones interpersonales con respecto a los subalternos, con la integración de elementos como la motivación, comunicación, liderazgo. Bajo el precepto de la autoridad y el ejercicio del poder y la influencia.

Control

La última función del proceso administrativo es el control, que contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes, pues mide el desempeño en relación a planes, objetivos y metas, muestra las desviaciones para poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. Al respecto Stoner y otros (ob.cit.), conceptualizan el control “cómo un proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610).

Así mismo Chiavenato (ob.cit) considera el control como la cuarta función administrativa y expresa que consiste en “asegurar que los resultados de aquellos se planeo, organizo, y dirigió, se ajusten tanto como sea posible, a los objetivos previamente establecidos”. La esencia del control tiene que ver con la verificación de si la actividad está alcanzando o no los objetivos. (p. 240).

En consecuencia, existen fases de control como lo son: el establecimiento de estándares o criterios, la observación del desempeño, la comparación del desempeño con los estándares establecidos y la acción correctiva.

Control de gestión

Tal como lo reseña Blanco (1999) “constituye un proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa” (p. 26).

Por otra parte, Amat (1999) al referirse a este concepto, lo separa en una perspectiva formalizada y una perspectiva amplia, ambas encargadas de asegurar que todas y cada una de las actividades que se realicen en la empresa se desarrolle de la forma más adecuada posible y contribuyan a la obtención de los objetivos generales concebidos en la organización.

Desde esta perspectiva, puede afirmarse que la filosofía moderna del control de gestión contiene tres aspectos claves:

- El proceso implica a los directivos
- El proceso se desarrolla dentro del contexto de los objetivos y políticas definida por la planificación estratégica.
- Los criterios relevantes para enjuiciar los resultados y las acciones son la eficacia y la eficiencia.

En ese mismo orden de ideas, Abad (1999) señala que “el control de gestión es el instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimiento” (p32). Por lo que se puede definir el control de gestión como un instrumento gerencial, integral, estratégico que apoyado en indicadores producidos en forma sistemática, periódico y objetivo permite que la organización sea efectiva para captar recursos eficientes para transformarlos.

Asimismo, Rodríguez (2002), expresa que una de las metodologías de apoyo a la labor de transformación para optimizar la organización es:

El control de gestión, el cual utiliza muchas de las técnicas gerenciales existentes (evaluación de procesos, visión sistémica de la organización, matriz FODA, gerencia de RR.HH, entre otras), a fin de identificar puntos de fallas, oportunidades de mejora, áreas neurálgicas para

su control, medir y valorar los resultados, cuantificar pérdidas y desperdicios, identificar efectos e impactos de los productos generados (p.45)

Entendiéndose de la cita antes señalada, que el control de gestión se ha sistematizado en las organizaciones públicas para evaluar los procesos internos y el desempeño obtenido en un periodo determinado. Pacheco y otros (2002), definen el control de gestión como:

Un sistema de mejoramiento continuo, basado en indicadores numéricos, que realizan una reflexión sistémica sobre unos factores claves del desempeño de la empresa, para describir deficiencias y enfocar con mayor efectividad los esfuerzos que la organización hace para perfeccionarse. (p.45).

En la definición anterior se puede observar la esencia de lo que es el control, que no es más que la confrontación de las actividades ejecutadas con las planificadas, tomar decisiones de organización y dirección de esas actividades.

Por otra parte, Bourdin (1999) plantea que existen dos concepciones para definir al control de gestión, una estática y otra dinámica. En la concepción estática, el primer significado de la palabra control es verificación. Es una técnica de verificación que permite poner a punto un determinado proceso de acumulación de datos con el fin de establecer responsabilidades, basándose para ello en evaluación de costes y en la planificación de la actividad.

El significado de control, referido por este autor, desde el punto de vista dinámico es el de dominio, que lleva a una constante adaptación en función de datos efectivos y de una continua aplicación de acciones correctivas. De esta forma el control de gestión se concibe como un sistema de alerta general y continuo.

Asimismo la Contraloría General de la República (1999) destaca lo siguiente:

El control de gestión es 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. (p.20)

En la cita antes señalada, la contraloría destaca los elementos esenciales del proceso de control, entre ellos normas de desempeño ,sistemas de retroinformación, para comparar resultados reales con las normas preventivamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia. Así como, para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

Dentro de este contexto, se infiere que el control de gestión, el cual más que una teoría ha sido una necesidad que la administración pública ha puesto en práctica para preservar y conservar las normativas legales establecidas para el control y resguardo del patrimonio público nacional.

Todas las definiciones antes señalada, evidencian que el control de gestión es el soporte estratégico para proveer de información a la gerencia para planificar, controlar, evaluar y tomar decisiones, por lo que es indispensable que todos los responsables del mismo tengan una visión clara de los trabajos que deben realizar, del subsistema que deben dirigir y de los elementos a partir de los cuales deberán evaluar el funcionamiento de ese subsistema y de los objetivos previstos.

Por otra parte, Mallo y Merlo (1999) al hacer referencia al control de gestión como sistema, consideran que colabora en el funcionamiento adecuado de la gestión institucional, realizándolo mediante diferentes etapas:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo de la institución en relación con el análisis de la situación propia y del entorno competitivo.
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos previsionales de las variables.
- Establecimiento de la estructura organizativa, con las formas concretas de ejecución y control de las tareas, así como la asignación de atribuciones y responsabilidades.
- Medición, registro y control de los resultados reales obtenidos.
- Cálculo de las desviaciones mediante comparación entre los valores de los objetivos previsionales y de los valores reales.
- Proceso de explicación de los orígenes y causas de las desviaciones, que den lugar

a su correcta interpretación y, en su caso, a la adscripción de responsabilidades.

- Toma de las decisiones correctas de la situación, consistente tanto en adoptar las mismas y en estimular a la organización a conseguir los resultados. Esta última etapa implica el seguimiento de la implantación y posterior valoración de las decisiones adoptadas.

Las etapas anteriormente definidas, sustentan la amplitud concedida actualmente al concepto de control de gestión, que va más allá de la verificación de las actividades desarrolladas para alcanzar un fin determinado, considerando además aspectos cualitativos y cuantitativos de la gestión de la organización y no sólo los aspectos contables, financieros.

Procesos medulares del control de gestión

El primer paso para instaurar un sistema de control de gestión, consiste en identificar los procesos médulares de la gestión, ya que a través de ellos la institución cumple sus objetivos, satisface las demandas de sus clientes y realiza su misión, su razón de ser, tal y como lo señala Sanín (1999) los procesos “son el eje de la realización institucional” (p. 46) .Es decir, comprende el conjunto de actividades que recibe insumos y entrega productos de valor para el cliente, lo cual servirá para estructurar la información de gestión y el análisis de la organización durante un período.

De allí, la importancia de vislumbrar cuales son los procesos médulares más significativos a la realidad concreta de la gestión. La identificación de los procesos medulares se realiza a través de las siguientes etapas, según Loríno (1998, p. 211): el diagnóstico, identificación de los procesos, actividades críticas y significativas.

a.-El diagnóstico: “Permite hacer un análisis crítico y sistemático de las actividades y responsabilidades de la administración general de las unidades que conforman la organización, para responder a un esquema de conjunto ,preciso, con una finalidad claramente orientada a la acción, con el propósito de mejorar continuamente el funcionamiento de la misma. Razón por la cual se debe dar

respuesta a las siguientes interrogantes, ¿Qué hay que mejorar y cómo? y ¿Sobre qué hay que actuar?

b.- Identificación de los procesos: En los cuales se apoya la institución para asegurar resultados óptimos en la gestión, de allí que es necesario identificar los procesos principales y secundarios, en función del grado de contribución a los resultados esperados.

c.- Actividades críticas y significativas: Se deben identificar todas las actividades desencadenadas por un proceso, para determinar cuáles son los factores claves del éxito, es decir, las que tienen mayor influencia y cuáles son los que están en camino crítico para mejorar.

En conclusión, puede afirmarse que las actividades constituyen la base común de las diferentes aplicaciones de gestión, por lo cual deben permitir mejorar la gestión institucional planificando las necesidades de competencia de acuerdo con las actividades.

Relación entre planificación y el control de gestión

La planificación estratégica busca obtener información anticipada de los hechos futuros que puedan afectar positiva o negativamente a la organización, permitiendo derivar objetivos viables y congruentes de la amplia gama de posibilidades y restricciones que ofrece el entorno. De allí que Serna (1999) plantea que: “la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica” (p7).

De lo que se deduce, que la justificación de un sistema de planificación en la organización, es precisamente guiar el desarrollo de las actividades y proporcionar una base más adecuada para la evaluación y control de los resultados. Por lo que se considera que, el control de gestión es el proceso que une o enlaza la planificación estratégica y el control operacional, que asegura que día a día las tareas ejecutadas

por todos los participantes en la organización, vayan unidas en una serie de acciones coordinadas con dirección al conjunto de metas específicas y su consecución

De allí que, existe una relación muy directa entre la planificación y el control, dado que el sistema de planificación precisa necesariamente de un sistema de control con el fin de poder realizar un seguimiento que le permita a la organización valorar el grado de consecución de los objetivos obtenidos y por tanto la eficacia del plan. El control contribuye al aseguramiento de la puesta en práctica de las estrategias, es la función que permite la realización de los planes que sean necesarios para asegurar que se cumplan éstas como están previstas.

Por lo tanto, la base de un control de gestión efectivo está en la elaboración de los planes que se ajusten a la realidad en la mayor medida posible, si los planes han sido mal o irrealmente formulados se producirán constantes desviaciones. La planificación persigue justamente, reducir la inconsistencia y establecer con claridad lo deseable en términos organizacionales.

En síntesis, el proceso que se lleva a cabo en el Instituto de Cultura del Estado Portuguesa parte de los lineamientos emanados de la Gobernación del estado para la realización del plan operativo. Los proyectos que forman parte del plan lo realizan los departamentos y el resto de las unidades operativas realizan actividades programadas, lo que dificulta cuantificar los objetivos y metas propuestos. En el mismo se formula el presupuesto desvinculado de la planificación.

Modelos de gestión

El modelo de gestión, puede ser definido en función a su composición etimológica y por deducción, por lo cual es interesante conocer lo señalado por Sierra Bravo citado por Pardo, (2005) cuando respecto al modelo señala que:

Etimológicamente y también en el lenguaje corriente aparecen unidas a esta palabra las ideas de ejemplar, prototipo y de un algo proporcionado a otra cosa. (...) Los modelos ofrecen un acusado carácter instrumental y apriorístico y no final de la ciencia: son elementos conceptuales que se construyen como ayuda y comprensión a la realidad (p.22).

Dicho de otra manera, el modelo no es más que una construcción teórica en función de la cual se pretende entender la realidad. Bajo esta perspectiva, al momento de diseñar un modelo organizativo, se concibe la necesidad de buscar un estándar en torno al cual relacionar dicha propuesta teórica.

Asimismo un modelo se define como una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. Seaton (1997) lo define como “una representación cognitiva de la realidad que a través de elaboraciones conceptuales reproduce dimensiones, características y cualidades del mundo real para facilitar su comprensión, explicación y control” (p. 8).

Desde esta perspectiva, como todas las herramientas, tecnologías o modelos de pensamiento, las herramientas gerenciales evolucionan, se integran, se complementan, y en ese proceso evolutivo es en donde la inteligencia se hace necesaria para tomar lo mejor de cada una e incorporarla a su propio modelo.

Modelo Balance Scorecard de Kaplan y Norton

Kaplan y Norton (1999) son los creadores de uno de los instrumentos que ha suscitado mayor interés en los últimos años, The Balance Scorecard (Sistema Balanceado de Medición de la Gestión). Este modelo permite ver a la organización desde cuatro perspectivas según los autores antes mencionados: “Cliente, negocio interno, innovación, aprendizaje y perspectiva financiera, sustentados cada una de ellos en un sistema de objetivos, indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas mediante relaciones causa – efecto” (p6).

En ese orden de ideas, el Balance Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rigen los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente en esta

metodología se reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados.

El marco metodológico general planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton (ob.cit) consta de cuatro fases:

Fase 1: Concepto estratégico de la organización: El Balance de Scorecard debe reflejar la estrategia, como resultado de una traducción de la visión en objetivos estratégicos del negocio u organización, encadenados en un modelo causa – efecto. Esta fase se centra en la comprensión de los temas estratégicos de la organización, vinculados al marco general de las cuatro perspectivas.

Fase 2: Objetivos, vectores y medidas estratégicas. El propósito fundamental de ésta fase es el de consolidar el consenso del equipo ejecutivo, incluyendo a su equipo gerencial de apoyo, sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el balance scorecard, además de complementar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de las medidas clave (indicadores clave) de cada perspectiva.

Fase 3: Vectores, metas e iniciativas. En esta fase se concreta el diseño del Balance Scorecard, y se establecen los parámetros preliminares para su implementación en la organización, con el consenso existente entre los miembros del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos de la organización y la identificación de las medidas (indicadores) fundamentales, se procede a negociar las metas para cada indicador e identificar los factores críticos de éxito e iniciativas que potencien el éxito de la organización.

Fase 4: Comunicación e implantación para que se logre el Balance Scorecard como sistema de gerencia y sistema de medición del desempeño del negocio, éste debe integrarse a la agenda estratégica de la organización, es decir, ser la parte esencial del sistema de gerencia.

En tal sentido, el Balance Scored Card es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Atendiendo a esta aseveración, se definen como componentes básicos del Balanced Scorecard, los siguientes:

1. *Una cadena de relaciones de causa efecto* que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados-lag).

2.- *Un enlace a los resultados financieros:* Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

3.- *Un Balance de indicadores de resultados e indicadores guía:* Además de los indicadores que reflejan el desempeño institucional, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía. Estos miden el progreso de las acciones que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia global institucional.

4.-*Mediciones que generen e impulsen el cambio:* Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio

5.-*Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:* cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores

6.- *Consenso del equipo directivo de la empresa u organización:* El Balanced Scorecard, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para

lograr reflejar la estrategia, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

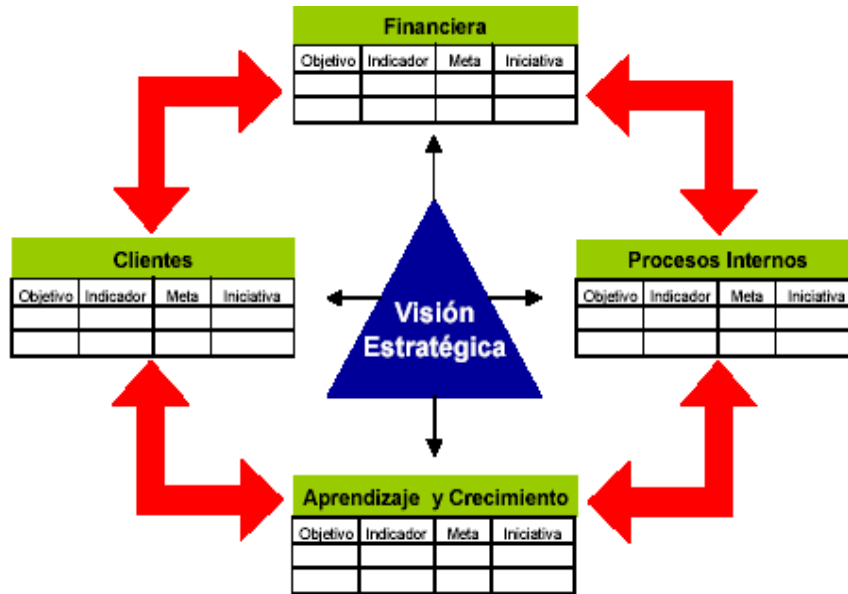


Gráfico 2. Balance Scorecard Kaplan y Norton (1999).

En conclusión, el modelo de Kaplan y Norton (ob cit) expresa “que una de las condiciones para implementar el sistema es la voluntad de las máximas autoridades para implantarlo” (p15). Debe ser concebido como parte de un proceso gerencial que, en forma dinámica y participativa, analiza la intención estratégica del negocio (misión, visión), que se traduzca en una selección de objetivos e indicadores, sobre los cuales se establecen compromisos de desempeño exigentes, pero alcanzables, de impacto significativo y demostrable en el éxito de la gestión. El proceso continua con el monitoreo de la gestión en sus diferentes dimensiones (operacional, financiero, clientes y socios), a través de la hoja de control integral o balance scorecard. De esta manera, le es posible a la organización analizar en forma continua la efectividad de su estrategia, incorporando ajustes sobre la marcha cuando ello sea necesario para el éxito de la gestión. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

Asimismo, esta metodología no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera, se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión. Este modelo , se tomará como referencia para efectos de esta investigación, por considerar que comprende una visión de conjunto del sistema gerencial, enlazando las estrategias a largo plazo, vinculándolo con cuatro procesos como son: Visión compartida, comunicación y enlace, elaboración del plan, retroalimentación y aprendizaje.

Reseña de la organización

Visión

Ser la institución rectora en materia de política de gestión y administración cultural pública, en pro del desarrollo integral del ser humano y del Estado, en resguardo de la diversidad y equidad, al estímulo, conservación y preservación del patrimonio cultural y de la memoria e identidad portuguesaña.

Políticas

- **Política cultural democrática y participativa:** Facilitar programas culturales de alcance a todo el estado portuguesa, incluido sus 14 Municipios y esto se realizará

a través de entes adscritos y organizaciones civiles organizadas, respetando la libertad a los valores culturales de cada comunidad.

- **Política de educación integral:** Entender la cultura como un proceso integrador de educación, Bellas artes, manifestaciones populares y folklóricas y otros componentes que tienen como objetivos fundamentales: estimular la creatividad individual y colectiva, la sensibilidad, la corresponsabilidad, el sentido de pertenencia e identidad, los valores, el aprecio por la naturaleza, por el patrimonio, etc. Para obtener como resultado ciudadanos activos, comprometidos en el desarrollo social.

- **Política de desconcentración:** Distribuir equitativamente los recursos financieros y humanos en la geografía del estado Portuguesa.

-**Política de trabajo interinstitucional:** Fomentar relaciones interinstitucionales que permitan la participación y corresponsabilidad de diferentes sectores de la sociedad, para lograr un desarrollo pleno de la cultura en el estado.

- **Política de protección al patrimonio cultural.** Estimular en los ciudadanos el reconocimiento y valoración del patrimonio cultural existente, creando un compromiso que refuerce su identidad, divulgación y conservación.

Política de excelencia: Realizar la gestión basándose en criterios de excelencia y mejoramiento continuo, para brindar a la comunidad del estado Portuguesa el servicio cultural con la calidad que los ciudadanos merecen.

Metas

- Creación y fortalecimiento de programas, convenios, planes y actividades de formación que comprendan aspectos referentes a ciudadanía, identidad y educación estética, que logren la participación activa de las comunidades rurales y urbanas de manera equitativa, con el propósito de generar ciudadanos corresponsables y comprometidos a mejorar su calidad de vida.

- Rentabilidad, dotación y mantenimiento de las casas, centros y demás entes culturales adscritos al ICEP.

- Formación y capacitación del recurso humano del instituto, para brindar un servicio basado en la excelencia en correspondencia con las políticas culturales del ICEP.

- Promoción y difusión de temas, autores y productores del estado Portuguesa, a través de ediciones bibliográficas, discográficas y audiovisuales.

- Presentar propuesta de la nueva Ley de Cultura del estado Portuguesa.

- Reorganización y reestructuración del recurso humano del ICEP.

Estructura organizativa

El Instituto de Cultura del estado Portuguesa está conformado y funciona de acuerdo a los siguientes niveles de decisiones:

- **Nivel político institucional y de aprobación de gestión:** Representado por el Consejo Directivo del Instituto, que tiene como facultades considerar las modalidades de participación e intervención político – institucional en el marco de la Ley de Descentralización y Desarrollo Cultural en el Estado Portuguesa, además de aprobar planes y gestiones del ICEP.

- **Nivel de asesoría jurídica y control previo:** Representado por la asesoría jurídica con facultades de asesorar al presidente del ICEP, en todo lo referente al marco legal y la contraloría interna, facultada para realizar el control y fiscalización de la gestión del ICEP y recomendar a la presidencia del Instituto sobre la fijación de políticas administrativas, financieras y contables.

- **Nivel estratégico:** Representado por el cuerpo de gerentes, el cual tiene la facultad de proponer las políticas, lineamientos estratégicos, objetivos generales y los planes de desarrollo del ICEP.

- **Nivel técnico operativo:** Representado por el equipo correspondiente al nivel operativo, con las facultades para desarrollar y ejecutar los programas, proyectos, acciones de intervención, mecanismos de gestión y coordinación de los procesos técnico – operativos, socio – culturales y gerencial – administrativo.

Bases legales

El desarrollo de la presente investigación se basa en los aspectos legales, contenidos en la Constitución Bolivariana de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 289, establece que una de las atribuciones de la Contraloría de la República es “Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las políticas públicas de los órganos, entidades, personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionados con sus ingresos, gastos y bienes” (p38).

Asimismo, existe un basamento legal que sustenta el fundamento del control en los organismos de la administración pública. La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1996), en su artículo 70 establece que “el control interno es responsabilidad de las respectivas autoridades jerárquicas” (p10). Se establece claramente en el articulado que el control interno fue transferido a las unidades administrativas de cada organismo público y lo que quiere decir, que a partir de que se transfiere el control interno a las unidades administrativas, los órganos de control pasan a formar parte de dos subsistemas: el control interno y el control externo.

Asimismo, en la Ley Orgánica de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2000) en su artículo 3 reza:

El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta ley para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el objetivo de su misión y metas.

En el Artículo 36 de la ley antes señalada establece: “Corresponde a las máximas responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente”. En el artículo antes reseñado se tipifica claramente que los gerentes son los

responsables de establecer un ambiente de control eficaz en sus organizaciones, esto es parte de su responsabilidad sobre el uso de los recursos públicos.

En el Artículo 134 de la Ley Orgánica de Administración Financiera establece:

Corresponde a la máxima autoridad de cada organismo o entidad la responsabilidad de establecer y mantener un sistema de un control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización. Dicho Sistema incluirá los elementos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización, en las normas y manuales de procedimientos de cada ente u órgano, así como su auditoría interna.

Así mismo en el Artículo 131 de la Ley del Sector Público señala:

El Sistema de control interno tiene por objeto asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de las cuentas. En esta normativa legal se provee un marco general para el establecimiento y mantenimiento de controles internos.

En ese mismo orden, el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1996), Título III, Capítulo I del Control de Gestión, artículo 29, refiere: “El Control de Gestión se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca.....” (p. 9). Cabe mencionar que el control de gestión, es ejercido mediante el uso de indicadores de gestión, como una herramienta necesaria para la gerencia de la empresa u organización, en la detección de problemas e incentiva la búsqueda de soluciones a las situaciones que la afectan, y al mejoramiento de la productividad mediante el cumplimiento de metas previamente establecidas.

Además en el Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional (1996): En el artículo 2 reza: “Corresponde a la máxima autoridad del organismo la responsabilidad de organizar, establecer y mantener el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización” (p13).

En ese mismo orden de ideas, en el Artículo 4 del referido reglamento se establece que:

El sistema de Control interno de cada organismo o entidad tiene por objeto promover el acatamiento de las normas legales, salvaguardado los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa a fin de hacerla útil, confiable y oportuna, promover la eficiencia de las operaciones, estimular el acatamiento de las decisiones adoptadas y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas. (p13)

De igual forma, en el Artículo 5 se contempla:

El sistema de control interno comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados para la automatización, procesamiento, clasificación, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección física de los activos, incorporados en los procesos administrativos y operativos para alcanzar los objetivos generales del organismo o entidad, ...(p.13).

Es importante destacar la importancia de establecer el sistema de control interno en una organización donde la máxima autoridad es la responsable de organizar y establecer el mismo, adecuándolo a su naturaleza y fines, con el objeto de hacerlo útil, confiable y oportuno en concordancia con los objetivos propuestos, así como el establecimiento de un plan de organización para lograr eficacia y eficiencia de la gestión.

Variable

Balestrini (1999) señala que una variable “es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquieren distintos valores y por lo tanto varía” (p.114). En tal sentido, es importante destacar, que el proceso de operacionalización de la variable se realiza de manera coherente relacionando cada una de sus elementos, tal como lo acota Ramírez (1999), la operacionalización de la variable consiste “en descomponer la variable en estudio en las dimensiones que la componen. (p128).De forma que para observar la relación de

las variables consideradas con sus dimensiones e indicadores, se ilustra el cuadro de operacionalización de la misma.

Cuadro 1 Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	indicadores	Ítems
CONTROL DE GESTIÓN	Conjunto de actuaciones preventivas, que mediante el establecimiento de procedimientos y controles encausa la gestión empresarial hacia el futuro deseado” (p. 23) Mallo y Merlo (1999)	Consiste en identificar en la gestión institucional los procesos médulares de la oficina administración de la dirección de cultura para verificar el cumplimiento de los objetivos, y evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos administrativos	Gestión Institucional	Visión	1
				Misión	2
				Objetivos	3
				Metas	4
				Toma de decisiones	5
			Proceso Medulares	Presupuesto	6
				Planes	7
				Procedimientos	8
				Compras	9
				Procesos	10
			Indicadores de gestión	Eficacia	11
				Eficiencia	12
Procesos administrativos	Planeación	13			
	Organización	14,15			
	Dirección	16,17			
	Control	18,19 20			

Fuente: Fernández (2008).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

La presente investigación estuvo enmarcada en un modelo cuantitativo que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p5) Asimismo, se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, que según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003), consiste:

En la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 7).

El objetivo de la investigación consistió en Proponer un Modelo de Control de Gestión para optimizar los procesos Administrativos de la División de Administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa.

Por otro lado, se sustenta en una investigación de campo de carácter descriptivo, y al respecto Sabino (1992) señala “la investigación de campo se caracteriza en que los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad por el propio investigador” (p.42). En consecuencia, en la investigación los datos se obtienen de la realidad investigada y se recolectaron en la Dirección de Cultura relacionados con los procesos administrativos.

Asimismo, el estudio es descriptivo porque a través de un diagnóstico se identifiqué los procesos administrativos de la división de administración del Instituto de Cultura del Estado, tal como lo señala Hurtado de Barrera (2000), se denominan

investigaciones descriptivas de campo “aquellas cuyo propósito es describir un evento obteniendo los datos de fuentes vivas o directas, en su ambiente natural” (p.23).

Diseño de la investigación

Al observar las características de esta investigación que busca proponer un Modelo de Control de Gestión mejorar los Procesos Administrativos de la División de Administración del Instituto de Cultura se determina que el estudio propuesto se adecua igualmente, a los propósitos de la Investigación no Experimental debido a que no hay manipulación de las variables según Hernández y otros (1991) “se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.192).

De acuerdo al diseño seleccionado, consistente en un proyecto factible, dicha investigación se desarrollo en tres fases a:

Fase I. Diagnóstico

Para Balestrini (2002), el diagnóstico “ intenta captar, reconocer y evaluar sobre el terreno de los componentes y las relaciones que se establecen en una situación estudiada con el propósito de poder actuar sobre ella para mejorarla, modificarla o erradicarla” (p12). De acuerdo a este planteamiento, la fase diagnóstica de la presente investigación permitió determinar la situación actual de los procesos administrativos de la división de Administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa.

Para tal fin, se efectuó una revisión documental bibliográfica relacionada con la temática investigada, se elaboro un instrumento tipo cuestionario para la recolección de la información necesaria a fin de satisfacer los objetivos planteados en el presente estudio.

Población y muestra

Población

Según Tamayo y Tamayo (2000), la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual

se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). En la presente investigación la unidad de estudio estuvo representada por veinte (20) personas empleados del Instituto. Constituyen el total de la población y, como lo asevera Ary, Jacobs, y Razavich (1999), “que cuando la población es pequeña y finita no se aplica tratamiento muestral” (p.315), tratándose de una población finita se trabajo con la totalidad de los sujetos directamente relacionadas con el problema por lo tanto la población es igual a la muestra.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hurtado de Barrera, (ob.cit) señala que, “la técnica indica cómo se va a recoger la información y el instrumento indica cual información seleccionar” (p.429). La técnica empleada para recolectar la información fue la encuesta, la cual según Balestrini (ob.cit), permite obtener información de un grupo social a partir de las unidades que componen su universo y consiste en “preguntarle a los mismos elementos, los aspectos de los cuales se desea obtener el conocimiento” (p.134).

Instrumento

El instrumento utilizado para recolectar los datos que sustentó el diagnóstico fue el cuestionario que según Hurtado de Barrera (2000), “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temático particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”. (p.249). Para el logro de los objetivos de la investigación se elaboro un cuestionario, dirigido a los trabajadores de la división de administración del Instituto de Cultura contentivo de veinte (20) ítems ajustados a una escala de frecuencia cuatro 4 alternativas. Se aplicó una escala de frecuencia fundamentado en lo expuesto por Ruiz (1998,) quien señala que la misma “permite ubicar al sujeto en el valor escalar que mejor represente el quantum del constructo medido, por lo que las respuestas no son correctas ni incorrectas, sino que representar un valor en la escala de medición” (p.23).

La mencionada escala se presentó en un cuestionario estructurado, utilizando las categorías dentro de la escala de Likert, con sus respectivas alternativas: siempre, algunas veces, nunca

Validez y confiabilidad del instrumento

Validez

Un instrumento es válido cuando se mide lo que se propone medir. La validación se realizó a través del juicio de especialistas (validez de contenido, definido por Ruiz (ob.cit.) como la característica “que trata de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir” (p.58). El criterio externo utilizado fue la técnica conocida como juicio de expertos, la cual consistió en la evaluación por parte de expertos (03) profesionales, un especialista, un administrador, y metodólogos conocedores de la materia, a quienes se le solicitó la revisión exhaustiva del instrumento de acuerdo a la pertinencia, claridad, coherencia y adaptabilidad. Para efectuar el procedimiento de validez se entregó a cada experto: formato de validez, cuadro de variables, objetivos de la investigación y el instrumento, posteriormente se analizaron las observaciones suministradas y se tomaron las decisiones en relación a la congruencia, consistencia, segado y otros, con la finalidad de afinar el instrumento definitivo.

El cuestionario se estructuró en dos partes: La primera parte referida a la presentación, cuyo contenido es, a quien va dirigido, título de la investigación y las instrucciones para responder. La segunda parte conformada por 20 ítems, redactados, de acuerdo a la variable del estudio, con tres alternativas de respuestas: Siempre, algunas veces, nunca (ver Anexo A)

Confiabilidad

La confiabilidad según Hernández, Fernández y Baptista (2000), “se refiere al grado en que su aplicación al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. (p.

236). Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a diez (10) sujetos de características similares a la población u objeto de estudio (ver anexo c), dando un rango de 0,98 indicando que el instrumento es altamente confiable. Al respecto Balestrini (2002) señala que:

Una vez que se han definido y diseñado los instrumentos y Procedimientos de recolección de los datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos en relación al problema investigado (p166).

Los resultados obtenidos de la prueba piloto fueron sometidos a un análisis estadístico utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach, Para lo cual se utilizó el paquete estadístico Sttistical Package for the Social Science, (SPSS) versión 10. Dicha prueba piloto es el paso previo que debe ser introducida en el marco del proceso de investigación, en la medida que permite someterlos a ciertos correctivos, refinarlos y validarlos.

En el siguiente procedimiento se detalla los pasos para obtener la confiabilidad del instrumento. Para ello se aplicó la fórmula fórmula Alpha – Cronbach, a través de la Siguiete fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S^2t}{St^2} \right\} \alpha = \frac{20}{20-1} \left\{ 1 - \frac{\sum 50-1,05}{50} \right\} = \alpha = \frac{44,95}{50} = 0,9771$$

Confiabilidad del Instrumento = 0,98

α = Coeficiente de Cronbach.= 0,9771

n = Número de ítem = 20

$\sum S^2 t$ = Sumatoria de la varianza por ítem= 13.3

St^2 = Varianza de los porcentajes totales = 50

Total	(X - X̄)	(X - X̄) 2
41	-3	9
35	3	9
36	2	4
36	2	4
42	-4	16
36	2	4
40	2	4
266		Su = 50
13,3		50/7=7.14
X = 0,98		

Técnica de análisis de datos

Procedimiento Metodológico

Para realizar el trabajo se llevara a cabo las siguientes fases:

Primera fase: Revisión bibliográfica. Se realizó la búsqueda de investigaciones y fuentes bibliográficas relacionadas con el tema de investigación, para argumentar el estudio y orientar la propuesta de investigación.

- **Segunda fase:** Recaudación de la información: En esta fase se recabó la información para determinar los síntomas, causas, consecuencias de la problemática objeto de estudio y bases teóricas las cuales sustentaran desde el punto de vista científico la investigación.

- **Tercera fase:** Solicitud de permiso antes las autoridades del Instituto de cultura a fin de obtener el permiso correspondiente para el levantamiento de la información.

- **Cuarta fase:** Diseño del Instrumento de recolección de datos. Se procedió a elaborar el cuestionario, como mecanismo para obtener información sobre la problemática objeto de estudio, el cual fue sometido a la técnica conocida como juicio de experto para su validación. Aplicación del instrumento a la muestra de estudio. Tabulación, análisis interpretación de los resultados para elaborar las conclusiones del diagnóstico que servirán de soporte para la elaboración de la propuesta.

- **Quinta fase:** Diseño de la propuesta: Lo cual significa que, en función de los resultados obtenidos y analizados, se diseñó el modelo de control de gestión para mejorar los procesos administrativos de la División de Administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa.

- **En la sexta fase:** Conclusiones y Recomendaciones. Se redactaron las conclusiones pertinentes al diagnóstico y las recomendaciones.

Técnicas y análisis de datos

Para llevar a cabo el análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva, que de acuerdo a Balestrini (ob.cit), la define como “la inclusión de los métodos de recopilación, organización, presentación e interpretación de los datos” (p161).

Así mismo, los datos numéricos obtenidos de las respuestas que emiten los sujetos que conformaron la muestra del estudio, se procesaron para tener la más clara comprensión de los hechos estudiados, y con ellos se construyeron cuadros estadísticos, gráficos, de tal forma que sinteticen sus valores y se pueda a partir de ellos, extraerse enunciados de índole teórica, ya sea agrupando, relacionando y analizando los datos, para obtener generalizaciones. Al respecto Sabino (ob.cit) refiere que el análisis cuantitativo “se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación, la cual se representara como un conjunto de cuadros, tablas y medidas” (p.172).

Partiendo de las técnicas de análisis de datos se obtuvo resultados analíticos según la interpretación que se le proporcione al problema sometido a estudio, los cuales permitió Diseñar un Modelo de Control de Gestión para mejorar los Procesos Administrativos de la División de Administración del Instituto de Cultura.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se procede a describir el diagnóstico sustentado en el análisis de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de datos, que permitió medir la variable; Control de gestión con sus dimensiones; con el fin de generar un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

El análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva considerando su frecuencia absoluta y relativa. Tal como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (2006) “El investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente hacer el análisis estadístico para relacionar sus variables, es decir, realiza análisis de estadística descriptiva para cada una de sus variables y luego describe la relación entre estos” (p. 350).

Para el análisis de los datos, se utilizó el análisis descriptivo y explicativo de frecuencias y porcentajes y para la representación gráfica se empleó los promedios por dimensión de las variables de la investigación a través de gráficas de barras.

Para efectuar el análisis se consideró la agrupación de las alternativas Siempre, Algunas veces y Nunca, con el propósito de precisar las tendencias en las opciones emitidas por los empleados del Instituto de Cultura. Posteriormente se realizó una descripción de los datos obtenidos, luego se efectuó la interpretación de cada uno de los ítems, la confrontación teórica y finalmente un análisis de la gráfica correspondiente de acuerdo a las tendencias. A continuación se presentan los resultados de acuerdo a los objetivos planteados:

Diagnosticar la situación actual del control de gestión de la división de Administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa.

Cuadro 2.

Variable: Control de gestión

Dimensión: Gestión institucional

Indicadores: Visión, misión, objetivos, metas y toma de decisiones.

ITEM	ALTERNATIVAS					
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1	10	50	10	50		
2	10	50	10	50		
3			15	75	5	25
4			15	75	5	25
5	15	75	5	25		

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora, 2008.

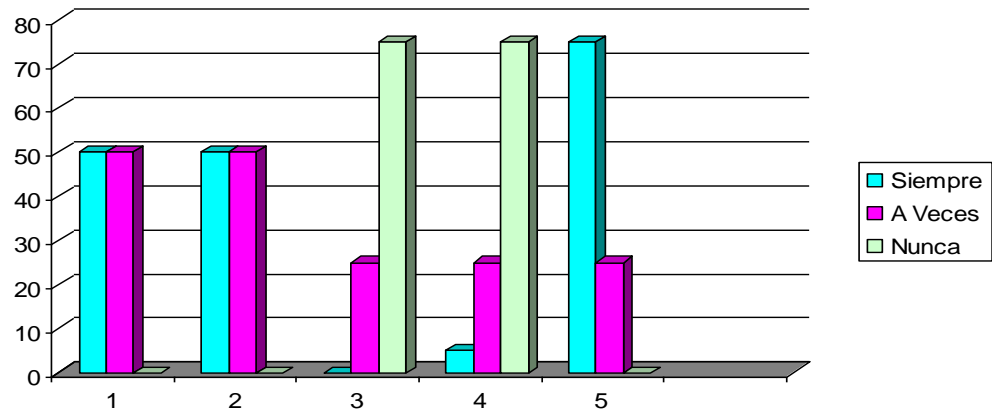


Gráfico 3: Gestión institucional

El cuadro 2 muestra los resultados de las respuestas emitidas por la población encuestada del Instituto de cultura a los ítems correspondientes a la dimensión gestión institucional; en el ítem 1, se aprecia que un cincuenta por ciento (50%) respondió que siempre la visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas, el cincuenta por ciento (50 %)

restante considero que a veces; lo que demuestra que no existe una visión clara y precisa del alcance de la gestión a mediano plazo con direccionalidad hacia el logro de la misión. Tal como lo señala Muñiz y Monfort (2005), la visión tiene implicaciones positivas en los procesos, actividades, y conductas que se desarrollan en la institución(p.10).

En el ítem 2, el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados indicó que siempre conocen la misión de la organización, mientras que el cincuenta por ciento(50 %) restante respondió a veces, estos resultados permiten inferir que en la organización no se ha difundido a todos los niveles la misión con la finalidad de inducir comportamientos positivos en la conducta de todos los miembros de la organización, Guédez (1996) plantea que son los directivos los que deben asumir el papel de facilitadores para concretar la misión, visión y valores de la institución, para fomentar la participación del personal hacia el logro de los objetivos.

De acuerdo a los resultado obtenidos en el ítems 3, se puede apreciar que el setenta y cinco por ciento (75 %) de la población encuestada respondió que a veces se cumplen los objetivos en el tiempo estipulado, mientras el veinticinco restante respondió nunca, de lo que se infiere que los objetivos institucionales, no han constituido la base para dirigir esfuerzos, para generar la voluntad de hacer, por parte de los miembros de la institución. Contradiendo lo reseñado por Sáez (1995) Las instituciones son sistemas abiertos compuesto por un conjunto de elementos interdependientes, pero que se encuentran relacionados en función de un objetivo general que se fija para atender las necesidades de la organización y la optimización de las actividades institucionales, se logra teniendo en cuenta el enfoque participativo en la fijación de los objetivos.

Con referencia al ítems 4, se aprecia que un setenta y cinco por ciento (75 %) respondió que a veces las metas permiten la cuantificación de las acciones que se llevan a cabo, el restante veinticinco por ciento (25 %) nunca. Lo que evidencia que no se han generado los cambios conforme a las demandas institucionales y del entorno, que permita desarrollar acciones pertinentes con la misión, objetivos y metas de la organización que se traduzca en el mejoramiento del desempeño institucional.

En el ítems 5, se aprecia que el setenta y cinco por ciento (75%) respondió que siempre toman decisiones para la solución de los problemas y el restante veinticinco por ciento (25%) opinó que a veces. Los resultados evidencian que la toma de decisiones es considerada un proceso necesario para el desempeño óptimo, pues ayuda a solucionar problemas, es un indicio de avance en los procesos administrativos inherentes a la planificación de actividades. Al respecto, es importante acotar lo señalado por Pacheco, Caicedo y Castañeda (2000) con respecto a la Toma de Decisiones en la Organización consiste en elegir entre un conjunto más o menos finito de opciones. La expresión más genuina de la gestión de una institución pública, se manifiesta en la calidad y oportunidad de sus decisiones.

En relación a la dimensión gestión institucional, se determino que la mayoría de las respuestas se inclinó por la opción a veces, lo que evidencia que la existe debilidad en la misma, puesto que las actividades no basan su trabajo en standards o indicadores de gestión para medir la eficacia, eficiencia y economía de los recursos utilizados, los planes, presupuestos programas, reglamentos y otros aspectos sobre los cuales se evalúa la gestión. Asimismo, los subsistemas filosóficos no se encuentran estrechamente vinculados con el subsistema actitudinal para lograr el mejoramiento de los procesos administrativos, trabajo, responsabilidad y participación que se requiere para mejorar la gestión. Es importante resaltar lo aportado por Muñiz y Monfort(2005) “La gestión es la encargada de garantizar la efectiva y eficiente utilización de los recursos materiales, humanos y financieros, puestos a disposición de una entidad para llevar a cabo el objetivo básico para el cual fue creada.”(p 20).

Cuadro 3:

Variable: Control de gestión

Dimensión: Procesos medulares

Indicador: Presupuesto, planes operativos, procedimientos, compras, procesos

ITEM	ALTERNATIVAS					
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
6	2	10	6	30	12	60
7	2	10	6	30	12	60
8			2	10	18	90
9	1	5	2	10	3	15
10			5	25	15	75

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora, 2008.

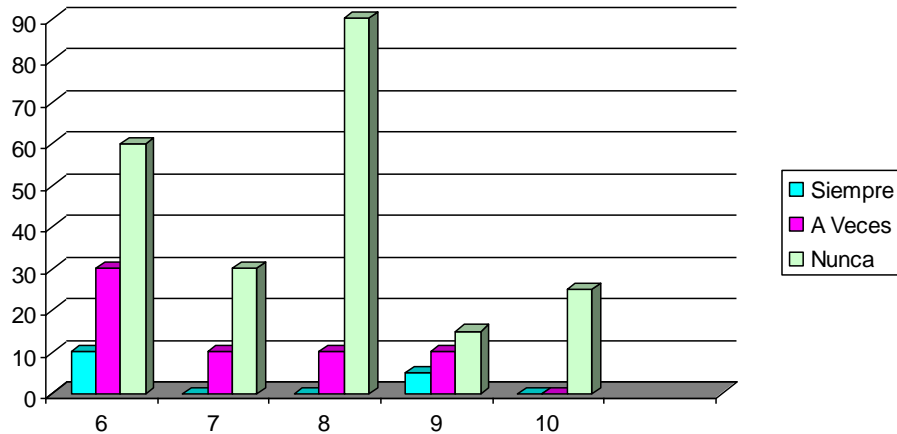


Gráfico 4: Procesos medulares de la gestión.

En el ítems seis, el sesenta por ciento (60 %) de la población encuestada afirma que no conoce el presupuesto de su oficina, el treinta por ciento (30 %) respondió a veces, el diez por ciento (10 %) si lo conoce, estos resultados evidencian que las diferentes unidades departamentales no conocen la distribución presupuestaria previstas en el plan operativo y la discriminación de las partidas que inciden directamente con sus gastos e ingresos futuros a fin de dar las respuestas pertinentes.

Siendo el presupuesto un plan relacionado con dinero y según Chiavenato (2000), “los presupuestos tácticos le corresponden a la gerencia media o departamental” (p.254).

En el ítems 7, se observa que el sesenta por ciento respondió que nunca son transmitidos los planes operativos con el fin de que se cumplan objetivos, el treinta por ciento (30 %) respondió que algunas veces y el restante diez por ciento (10%) contestó que casi siempre, estos resultados permiten inferir que no se les informa a los empleados los tipos de planes que se llevan a cabo en la organización, por lo cual no se puede cumplir el propósito del plan como: la previsión, la programación, y la coordinación. Al respecto, es importante acotar lo señalado por Chiavenato (2000) plantea que existen cuatro tipos de planes: “los relacionados con métodos, (procedimientos), los relacionados con dinero (presupuestos), los relacionados con tiempo (programas) y los relacionados con comportamientos (normas)” (p255).

En el ítems 8, el noventa por ciento (90 %) respondió que nunca se aplica procedimientos estandarizados en el área administrativa, el restante diez por ciento (10 %) respondió que a veces. De los resultados obtenidos, se deduce que existe pérdida de tiempo en la ejecución de las operaciones al no estar éstos estandarizados. En este sentido, indica Chiavenato (2000), que los procedimientos permiten pormenorizar actividades, así como simplificar tiempo en la ejecución de las tareas, minimizando el tiempo en la ejecución, lo cual conduce a mejorar el desempeño laboral.

En el ítems 9, el setenta por ciento (70 %) respondió que las operaciones de compra nunca se ajustan a las políticas. De lo que se infiere notar que al no estar en concordancia con las políticas, surjan desviaciones en las operaciones realizadas Según Chiavenato (2000) las políticas guían las acciones de la gerencia debido a que indican lo que puede hacerse en determinada acción administrativa y ellas están establecidas dentro de la organización. (p 254).

En el ítems 10, el setenta y cinco (75 %) respondieron que nunca utiliza procesos ágiles para resolver operaciones, de estos resultados se deduce que no se gestionan oportunamente los trámites internos que redunden en eficacia y eficiencia

de los procesos administrativos afectando el desempeño en la ejecución de tareas. En este sentido Ripoll y Balada (1995), acotan que la batalla de la competitividad se gana con la mejora de los procesos administrativos, aumentando la calidad de los productos y servicios dirigidos a los clientes, realizando una buena gestión, prestando un especial interés en los recursos humanos e introduciendo nuevas técnicas de gestión empresarial”.

Cuadro 4:

Variable: Control de Gestión

Dimensión: Indicadores de gestión

Indicadores: eficacia, eficiencia

ITEM	ALTERNATIVAS					
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
11			14	70	6	30
12			14	70	6	30

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora, 2008.

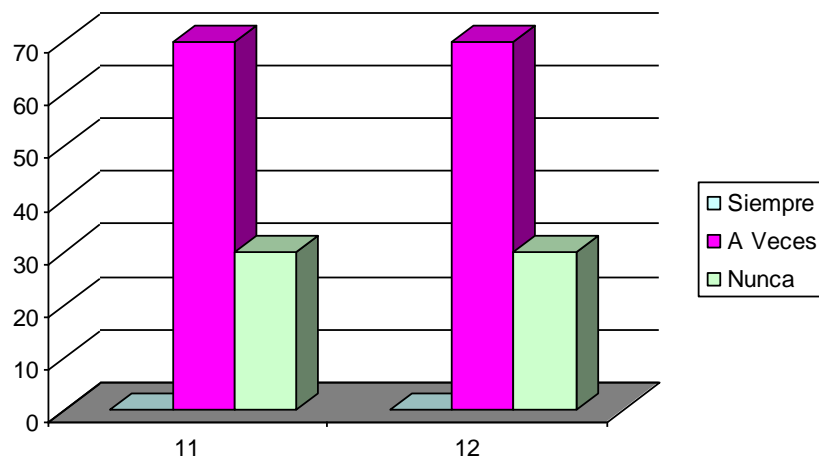


Gráfico 5: Indicadores de gestión.

En el ítems 11, el setenta por ciento de la población encuestada (70 %) respondió que a veces se aplican indicadores que reflejen la eficacia organización mientras que el treinta por ciento (30%) respondió que nunca, de lo que se infiere que poco se alcanzan los resultados en las tareas y actividades realizadas, por lo que no están siendo efectivos en el cumplimiento de los mismos. Contradiendo lo señalado por Drucker (2000), en la eficacia de la organización influyen fundamentalmente los cambios en el entorno, mientras los cambios internos lo hacen en su eficiencia, por lo que son aspectos que las organizaciones deben tener en cuenta para planificar e implementar transformaciones en su carácter y estructura fundamental.

En el ítems 12, un 70 % manifestó que a veces se ha utilizado algún indicador sobre la eficiencia administrativa de la división y de sus coordinaciones, el restante treinta por ciento (30 %) manifestó que nunca, lo que permite deducir que no se han implementado sistema de indicadores que permitan evaluar la gestión institucional. Contradiendo lo señalado por Fauvet, Fourtou, (1999) la organización tiene éxito en la medida que es eficaz y eficiente, para lo cual debe considerar no sólo los factores externos, sino también al conjunto de factores internos que lo posibiliten (p.15).

Los resultados de la dimensión indicadores reflejan que el desempeño organizacional no se mide en términos de resultados, por lo que no apoya el proceso de planificación, formulación de políticas de mediano y largo plazo, imposibilitando la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión, para realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios. Contradiendo lo señalado por Anthony (1999) los indicadores de gestión son un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y para que tengan eficiencia, eficacia y economía deben ser adecuadamente medidas y evaluadas de modo que se pueda realizar la retroalimentación que el caso exige. (p.50).

Cuadro 5:

Variable: Control de gestión

Dimensión: procesos administrativos

Indicadores: planificación, organización, dirección y control

ITEM	ALTERNATIVAS					
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
13	2	10	12	60	6	30
14	2	10	6	30	12	60
15	12	60	8	40		
16			10	50	10	50
17			6	30	14	70
18			6	30	14	70
19			10	50	10	50
20			10	50	10	50

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora, 2008.

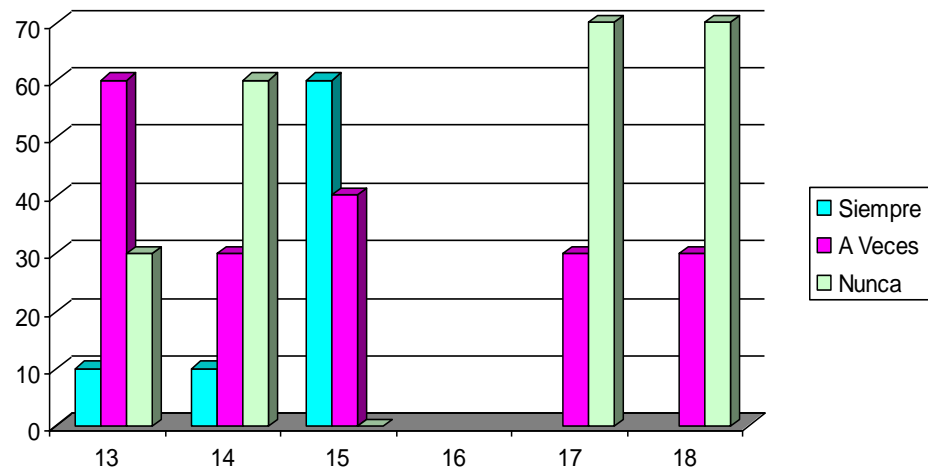


Gráfico 6: Procesos administrativos

En el ítems 13, el sesenta por ciento (60 %) respondió que a veces la planificación facilita del control de la gestión en los diferentes coordinaciones, el restante treinta por ciento (30%) respondió que nunca. El resultado de estos datos indica que existe debilidad en el proceso de planificación institucional, ya que no existe coordinación para guiar el desarrollo de las actividades, no se verifica el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan anual, imposibilitando un control efectivo sobre la gestión. Lo que se opone a lo señalado por Koontz/O'Donnell (1999) “los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles, lógicamente se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer planes”.

En el ítems 14, se observa que un sesenta por ciento (60 %) respondió que nunca la estructura organizativa se adapta a las características propias de la organización, y un treinta por ciento (30 %) opino que a veces; de lo que se deduce que ésta no se adapta a las características propias de la institución, lo que afecta considerablemente el buen funcionamiento, por lo que se requiere revisar la estructura actual para adecuarla a las necesidades de la organización. Al respecto Mallo y Merlo (1995) señalan que hay aspectos que de forma general deben tenerse en cuenta para diseñar una estructura de control de gestión efectiva: “, la organización debe ajustar tanto su estructura organizativa como sus procesos, para mantenerse e incrementar su eficiencia “(p 50).

Para el ítems 15, se aprecia que el sesenta por ciento (60 %) respondió que se aplican reglas para la ejecución del trabajo, el restante cuarenta por ciento (40 %) considero que a veces, lo que demuestra que la dirección ha establecido normas claras para ejecutar los diferentes procesos inherentes a la administración En concordancia a Chiavenato (2000), las reglas son normas establecidas a discreción. Se observa que al estar claras las mismas, todo lo inherente a los procesos es conocido por todos, sabiendo lo que debe hacerse o no dentro de cada acción.

En el ítems 16, el setenta por ciento (50%) de la muestra afirma que nunca se siente motivado para realizar actividades, de acuerdo a los resultados de la encuesta revela bajo nivel de motivación lo cual no es beneficioso para el clima de trabajo

Chiavenato (2000), expresa que “todo acto del comportamiento humano es motivado y aduce que no siempre existe satisfacción porque pueden existir barreras y entonces surge la frustración” (p.168).

En el ítem 17, el setenta por ciento (70%) respondió que nunca se utiliza estilo de liderazgo gerencial participativo, el restante treinta por ciento (30 %) consideró que a veces. Estos resultados obtenidos evidencian que la gerencia no aplica estilos de liderazgo tendente a la participación grupal para el logro de los objetivos. En efecto, Sáez (1995) acota con relación a los estilos de dirección: los rasgos personales del máximo directivo de la empresa ejercerán una influencia decisiva sobre el funcionamiento del sistema de control, ya que del estilo de dirección dependerá la mayor o menor centralización de las decisiones, lo que por supuesto influirá en la estructuración que se defina para el modelo de control.

Para el ítem 18, se aprecia que un setenta por setenta por ciento (70 %) respondió que nunca se utilizan mecanismos de control, el restante treinta por ciento (30 %) opino que a veces, de los resultados obtenidos se puede inferir que se carece de los mismos, lo que impide determinar las desviaciones en los avances de los proyectos, programas y actividades desarrolladas afectando el logro de los objetivos institucionales. Menguzzato y Renau (Citado por Kliskberg, 1999) señalan que para un mecanismo de control debe cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente: ser entendibles, seguir la forma de organización, rapidez, flexibles, económicos. Cada parte de este debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vista a influir en el comportamiento de la organización (p68).

En el ítem 19, el cincuenta por ciento (50 %) de la muestra afirma que nunca se utilizan instrumentos para evaluar los procesos administrativos que se llevan a cabo en la división y sus unidades, mientras que el cincuenta por ciento (50 %) contestó a veces, estos resultados permiten determinar que en la gestión de la dirección de administración del instituto existe debilidad en los controles utilizados pues no se verifica si la actividad está alcanzando o no los objetivos propuestos. Fayol (Citado

por Kliskberg, 1999), acota que el Control “consiste en verificar si todo marcha de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos .Tiene por objeto subrayar las debilidades y los errores para que puedan rectificarse y evitar que se repitan”. (p45).

En el ítems 20, un 50 % respondió que nunca se retroalimenta el proceso gerencial llevado a cabo en al división de administración y sus coordinaciones, el restante cincuenta por ciento (50%) contestó que a veces, lo que indica que no existe un control y seguimiento efectivo, por lo que existe la necesidad de efectuar mediciones del desarrollo de las actividades, del desempeño personal, de los procesos que se llevan a cabo, a fin de evaluar los resultados y retroalimentar los mismos.

De los resultados obtenidos en la dimensión procesos administrativos, se pudo determinar que existe debilidad en los mismos; por lo que se requiere rediseñar algunos procesos, en el cual participen los empleados en la determinación de sus propios objetivos, así como en los medios para lograrlos, que permita destacar los resultados. De esta forma el trabajador tiene una mayor participación en sus propias decisiones de trabajo y en sus propósitos. Cabe señalar la importancia de los criterios específicos que determinan el éxito del jefe o gerente, como son los resultados expresado por Muñiz y Monfort (2005) “sirven como guías para dirigir las operaciones y también como normas de desempeño, contra las cuales se evalúa la gestión institucional y del empleado, y sobre los cuales se introducen mejoras” (p12).

Instrumento B

1.- ¿Cree usted, que según los resultados del Diagnostico referido a los procesos administrativos utilizados por el personal, se pueden optimizar los resultados?

Para esta interrogante el 100% de la muestra, afirma que los procesos administrativos utilizados por el personal, se pueden optimizar los resultados

2.- ¿Considera usted que vistos los procesos administrativos, se mejoren aquellos con una baja incidencia?

El 100% de la muestra coincide en afirmar que si se mejorarán aquellos indicadores que obtuvieron un bajo resultado.

3.- ¿Cree usted que se pueden mejorar las deficiencias de los procesos administrativos, permitiendo generar un control de gestión que los optimice?

El 100% afirma que se pueden mejorar las deficiencias de los procesos administrativos, permitiendo generar un control de gestión que los optimice. Esto corrobora la necesidad de implantar la propuesta objeto de este estudio.

4.- ¿Cree usted que se puedan definir acciones para que conduzcan a la optimización de los procesos administrativos?

El 100% coincide en afirmar que se puedan definir acciones para que conduzcan a la optimización de los procesos administrativos.

5.- ¿Cree usted que existe los recursos humanos necesarios para la optimización de los procesos administrativos?

El 100% afirma que si existen los recursos humanos necesarios para la optimización de los procesos administrativos.

6.- ¿Cree usted que existe los recursos financieros necesarios para la optimización de los procesos administrativos?

El 100% afirmó que existen los recursos financieros necesarios para la optimización de los procesos administrativos.

7.- ¿Cree usted que existe los recursos técnicos necesarios para la optimización de los procesos administrativos?

El 100% opina que existen los recursos técnicos necesarios para la optimización de los procesos administrativos.

Conclusiones del diagnóstico

Los resultados obtenidos en el diagnóstico revelan que la gestión institucional no es óptima, no es coherente, producto de la falta de coordinación e integración con los principios filosóficos que la orientan, produciéndose vacíos de gestión, que afectan la efectividad y eficacia de la misma.

No se encuentran bien identificados los procesos médulares de la gestión, que permita cumplir sus objetivos y realizar su misión, su razón de ser, por lo que se requiere instaurar un sistema o modelo de control de gestión, que permita identificar sus áreas críticas que sirva para estructurar la información de gestión y el análisis de la organización

No existen indicadores de gestión que permitan evaluar la eficacia, eficiencia de la gestión institucional, por lo que se hace necesario incorporar el uso de un sistema de medición que relacionen tales variables, lo cual supone innegables ventajas para el planeamiento y la evaluación al permitir la comparación interna de las diferentes dependencias en la consecución de las metas.

Con relación a los procesos administrativos se determino que el proceso de planificación no funciona como un sistema global, interconectado entre las diferentes dependencias adscritas. Por lo que se requiere asumir la planificación como una actividad permanente de las diferentes instancias, para lo cual se requiere establecer una red de comunicación Inter e intra niveles para facilitar el acceso y el intercambio de información. El modelo organizativo de La división de administración y en conjunto del Instituto de Cultura, no posibilita el desempeño de funciones, responsabilidades y actividades compartidas en cuanto a la toma de decisiones y resultados. Por lo que es necesaria la adaptación estructural de la institución a las necesidades, características y a las particularidades específicas que ésta posee, que permita reforzar su modelo organizativo interno y su capacidad para asumir las funciones propias del proceso gerencial.

Los mecanismos de control existentes son deficientes, pues no permiten evaluar el desempeño de la división y de sus coordinaciones, ya que no proporcionan elementos que coadyuven a realizar análisis causales que identifiquen las desviaciones ni sugerir las posibles soluciones, afectando la situación global y estrategias. Por lo que se requiere proceso de control para la gestión basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables y no cuantificables basado en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad.

Se evidencia la inexistencia de una evaluación de los procesos administrativos que se llevan a cabo, lo que impide que se realice una retroalimentación de los procesos.

De acuerdo a los datos antes obtenidos, se pudo detectar que en los procesos administrativos existe debilidades que no permite la participación, integración y organización en el proceso gerencial que se lleva a cabo, afectando el desempeño de la gestión institucional y de calidad de servicio, por lo tanto se requiere de orientaciones precisas y oportunas, que permitan mejorar los procesos desde una perspectiva estratégica, con criterios de flexibilidad permanente a los cambios e incrementar la capacidad de respuestas a las necesidades del entorno. Asimismo, el proceso de control interno en la institución no tiene una definición clara que coadyuve a la eficacia y eficiencia de la gestión de la división de administración.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

El modelo de control de gestión para mejorar los procesos administrativos de la División de administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa constituye una herramienta, en el cual se establece acciones claras. Por consiguiente se presenta la siguiente propuesta enmarcada en un diseño estructural que exhibe dos esquemas, uno organizacional y otro funcional, en el primero se muestra las acciones a tomar por cada una de las perspectivas del sistema organizacional las implicaciones y sus relaciones, y el segundo aspecto indica la aplicación funcional de cada acción. Todo esto con la finalidad de dar a conocer las acciones que en cierto modo contribuirán a optimizar los procesos administrativos de la dirección de cultura como una forma de generar una alternativa de solución a la problemática que actualmente presenta esta institución.

Esta propuesta está orientada para que permita la mayor efectividad y eficiencia en sus operaciones en función de los objetivos establecidos por la organización; y que al mismo tiempo en un futuro no muy lejano esta estructura pueda servir para otras instituciones públicas con necesidades similares

Justificación

Los organismos públicos han incorporado nuevos instrumentos, modelos, tecnologías para dar respuestas a los diferentes sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones, lo cual conlleva a un cambio en la manera de conducir el proceso gerencial orientado a responder eficazmente a las complejas y dinámicas demandas del entorno. En este contexto, puede afirmarse que cada día y

con mayor énfasis, se pone de manifiesto en las instituciones la necesidad de tener una visión de procesos, esto es abarcativo para las áreas administrativas, en las cuales la conjugación de actividades comienza a generarse una tendencia hacia la búsqueda del fortalecimiento de del seguimiento, control y evaluación de la gestión, tal como lo reseña

En tal sentido, se propone un Modelo de Control de Gestión para mejorar los procesos administrativos de la División de Administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa, en el cual se establecen procedimientos uniformes, coherentes y sistemáticos que permitan evaluar con criterio de calidad y productividad, la gestión de un departamento, división, o de todos los niveles de la estructura organizativa.

Desde este marco, se considera relevante incorporar el control de gestión en la división de administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa que proporcione a la gerencia y sus diferentes dependencias los conocimientos, técnicas e instrumentos propios de la planificación y el control estratégico, con la finalidad de unir esfuerzos hacia un mismo fin, como lo es mejorar la gestión institucional. Esta propuesta del modelo constituye una herramienta que permitirá mejorar los procesos administrativos de la división de administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa, orientado a la simplificación y agilización de los diferentes procedimientos administrativos y a su comunicación.

La propuesta del modelo de control de gestión para mejorar los procesos administrativos del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa constituye una herramienta que permite el establecimiento adecuado y armónico cumplimiento de las funciones administrativas, promoviendo la participación de los actores involucrados en el proceso, de acuerdo a los parámetros preestablecidos, por lo que resulta clave la direccionalidad del mismo expresado en sus objetivos y realizado de forma permanente, para retroalimentar el proceso y elevar la calidad de la gestión, de allí su relevancia.

Este modelo constituye una estructura conceptual integrada de control interno con la cual adquieran el compromiso de optimizar sus funciones en miras del alcance de los objetivos, enfrentando los cambios internos y externos que puedan afectar

dicho alcance, abarcando todas las áreas de la organización de manera integral. Asimismo, une el control operativo a corto plazo con la visión y estrategia a largo plazo de la organización, que permitirá controlar las operaciones, proporcionando a la Alta Gerencia, una herramienta que permitirá revisar, evaluar y controlar la ejecución de los procesos.

Por otra parte, con la puesta en práctica de la propuesta se propiciarán orientaciones oportunas de control y seguimiento de las actividades, planes, programas y proyectos de las diferentes áreas de la División de administración, que permitirá direccionar los procesos, analizar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades fundamentadas en criterios medibles y de fácil verificación que permitan evaluar la gestión institucional interna y externamente. Por otra parte, se propone difundir entre los funcionarios de la dirección de cultura un conjunto de herramientas que permitan mejorar los procesos operativos y administrativos eficaces para el logro de los objetivos y la obtención de resultados de gestión ante sus públicos internos y externos que los justifica.

La concepción del modelo se basa en un enfoque sistémico y sustentado en cuatro concepciones de cambio organizacional:

1. Nueva forma de organización.
2. La cultura organizacional.
3. La cultura de la calidad y el servicio al cliente.
4. La innovación, la creatividad y la gestión del conocimiento.

El modelo también pretende finalmente dar la posibilidad de impactar en el entorno cercano a la organización (otras organizaciones, la competencia, los clientes y los proveedores) con el fin de auspiciar una sinergia generadora de un efecto multiplicador que permita romper la inercia en la cual se encuentran y en el entorno remoto de la organización, haciendo extensivos los beneficios esperados.

El fundamento teórico conceptual del modelo descansa básicamente en: el enfoque sistémico desarrollado. Para la formulación del modelo se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

Simplificada: El modelo debe ser fácil de aplicar y de entender, debe recoger las actividades de todas las áreas relevantes.

Flexibilidad: El modelo debe permitir la adaptación a los cambios del entorno, a los cambios de políticas, estrategias y a los cambios de estilos de dirección.

Fractálico: (aplicable a la organización como un todo). El modelo debe ser aplicable a la organización como un todo, y al mismo tiempo, a cada unidad o área funcional.

Proactividad: Será entendida como una condición que ratifica el carácter dinámico del modelo, en el sentido de que la orientación predominante será la anticipación permanente, la cual se expresará a través de un proceso en constante evaluación y ajuste.

Objetivo general

Proporcionar a la División de Administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa un modelo de control de gestión para mejorar los procesos administrativos.

Específicos

- Establecer los indicadores de gestión para controlar las actividades de la División de Administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa
 - - Establecer criterios para la medición del logro de objetivos organizacionales.
 - - Formular los instrumentos o mecanismos de control de gestión que controle los procesos internos.
 - - Motivar a los actores de las diferentes áreas hacia la participación en las actividades de actualización de conocimientos en el área de control de gestión.

Fundamentación

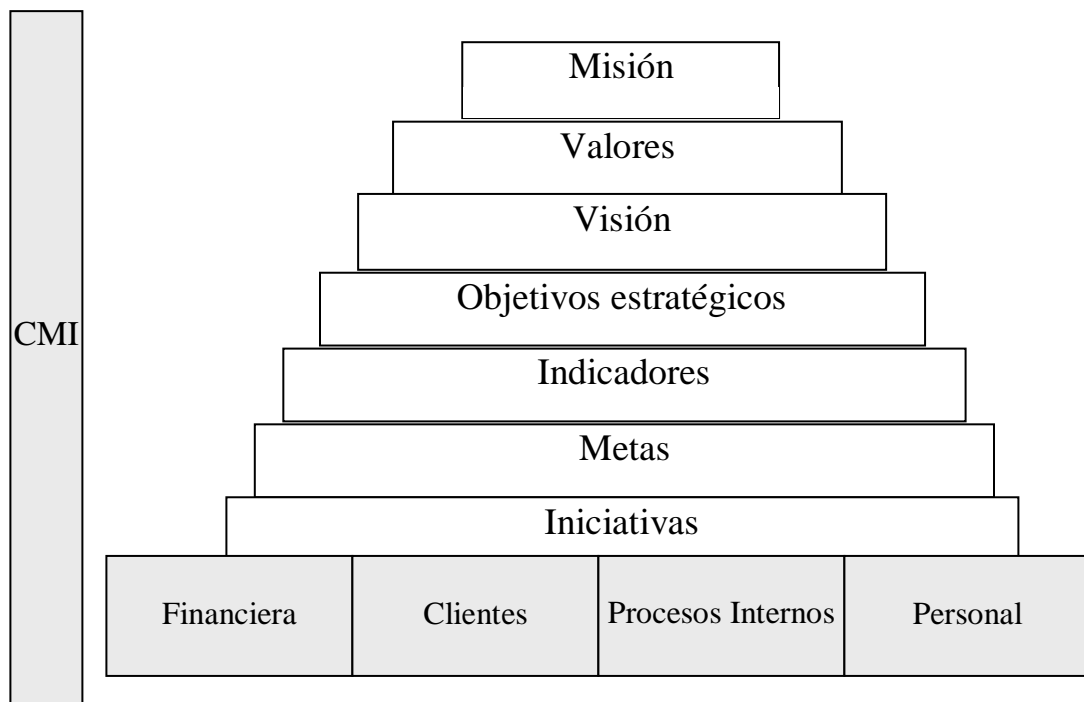
El fundamento teórico conceptual del modelo descansa básicamente en el enfoque sistémico desarrollado por autores como Robert Kaplan Y. Norton (1999) cuyo énfasis es la orientación hacia una visión sistémica del ambiente de la organización identificando

los roles y necesidades de cada uno de los actores involucrados, lo que conlleva la reorientación en los esquemas de evaluación de resultados y definición de estrategias en la institución. y las aportaciones de ...sobre la gestión pública, se hace necesario visualizar los procesos y procedimientos de la organización para reconocer el objetivo que cumplen y el resultado que se espera, así como para promover su revisión y mejora, facilitando de esta manera su vigencia .

Estructura de la propuesta

A continuación se presenta, el constructo teórico – práctico de la sustentación del modelo SCORECARD de Kaplan y Norton que se explica e ilustra a continuación. Posteriormente se detallan las fases necesarias para la implementación del Modelo de Control de Gestión Para darle viabilidad al modelo propuesto.

CONSTRUCTO TEÓRICO PRÁCTICO DE LA SUSTENTACIÓN DEL MODELO



Fuente: Fernández (2008). Adaptado del Modelo de Kaplan y Norton.

Como puede vislumbrarse en la figura hay una visión explícita en la base de las cuatro perspectivas y para cada una de ellas deben formularse metas estratégicas, factores críticos, indicadores y planes de acción. Es por ello, que el proceso se describe como un ciclo, en el cual existe una configuración lógica de los aspectos focales de una empresa vistos desde cuatro grandes perspectivas como son: financiera, usuario: comunidad, procesos internos y aprendizaje.

Factores claves para el éxito: En esta fase se descubren los factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión y cuáles son los elementos que afectarán a los resultados.

Indicadores estratégicos: Describe los indicadores y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos para explotar los factores de éxito consideradas indispensables en la consecución de las metas.

Plan de acción: Consiste en la descripción de acción y los pasos específicos que se necesitan en el futuro.

Perspectiva financiera: La perspectiva financiera de la División de Administración tiene como objetivo el responder a las expectativas de los usuarios.

Etapas de la propuesta

La propuesta está dividida en fases:

Fase I. Planificación: su productividad, eficiencia interna y externa para la evaluación del sistema de planificación, estructura y control en cada nivel de la organización: estratégico, táctico, operativo

Fase II: Establecer herramientas de comunicación En esta etapa se busca poner a disposición medios informativos para la difusión de requisitos y pasos de procesos y trámites para presentar una solicitud, documentación que deban adjuntar, circuitos del trámite, plazos, entre otros, que resulten de utilidad para comunicar al público interesado. Esto permitirá descongestionar la entrada y a su vez permitirá obtener información mientras el personal puede dedicarse a gestionar los trámites, es por ello que se elaborara una guía de de trámites.

La guía de trámites es una herramienta que permite un acceso a la información por parte de la población de los procedimientos a realizar, facilitando el acceso a formularios, documentos, entre otros, estableciendo las líneas de autoridad y responsabilidad, y la manera correcta de la realización de las actividades. Se debe reconocer que los requisitos mínimos que deben cumplir el personal para desarrollar este tipo de organización son: liderazgo, un compromiso con la institución altamente competente.

En todo momento la comunicación es primordial para ejecutar las actividades correspondientes y de la manera correcta, por ello debe ser capturada información interna y/o externa relacionada con la organización, cumpliendo con las políticas de comunicación antes planteadas. Los canales de comunicación en la división de administración de la dirección de cultura no son amplios, por ello es fácil de mantener una comunicación efectiva, visible y disponible en todo momento, a través de reuniones de equipo de trabajo, boletines informativos.

Además, las políticas y normas de la organización deben ser informadas a todo el personal para que estos tengan enfocada la dirección que debe perseguir la institución. Entre las informaciones más relevantes que se pueden plantear en relación con la administración son:

Fase III: Formularios e instructivos

Las organizaciones utilizan formatos como medios para consignar información requerida para el desarrollo de diferentes procesos y debe ser presentada de una manera clara y precisa y donde solamente se registran los datos necesarios para facilitar la ejecución. Es por ello, que con el propósito de definir una guía metodológica que oriente a todos los funcionarios y en especial al personal del área administrativa y dentro de un gran propósito de trabajar con mejoramiento continuo y calidad se ha diseñado los formatos para registrar la información de los procesos, trámites, peticiones o solicitudes preestablecidas

Esta fase contiene los formularios e instructivos que regirán el control de la gestión de La división de administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa.

Con los presentes formularios e instructivos se desea señalar el carácter permanente que tiene el sistema de programación de la ejecución y a la vez considerarlo como instrumento dinámico, los cuales deben recoger e introducir los cambios exigidos y generados por el proceso mismo. Entre ellos tenemos a: Formato del plan operativo presupuestaria, Formato solicitud de Ejecución presupuestaria, orden de compra, orden de pago, solicitud de viáticos

Fase III: Definición de estándares e indicadores de desempeño de eficacia en las áreas críticas:

a) Para garantizar el buen funcionamiento del modelo propuesto, se ha considerado pertinente establecer algunos indicadores de gestión; que reflejen el impacto social de la División, en el medio. En este orden de ideas, a continuación se especifica algunos criterios de la necesidad de establecer indicadores. Se parte de asumir a la institución como una unidad productiva y en consecuencia se basa en la descripción del proceso productivo de la división de administración con el fin de precisar la naturaleza y características de las variables de insumos y de productos a tener en cuenta. Por lo cual es necesario que los indicadores estén conceptualmente claros, comprensibles, que signifiquen lo mismo, tanto a quienes hacen uso de ellos con fines de toma de decisiones, como a quienes simplemente los observan como referencia y a su vez deben ser pertinentes, es decir que guarden correspondencia con los propósitos de su diseño, los cuales deben corresponderse con los de la institución y el sector. Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Fase IV: Sensibilización del personal

A efecto de facilitar la implementación del modelo, es importante que todos los empleados del Instituto de Cultura estén informados sobre la propuesta de control de gestión para lograr el compromiso, la participación e involucramiento en el proceso a desarrollar, cumpliéndose así en parte la perspectiva de formación – aprendizaje que plantea el modelo, que permitirá provocar los cambios deseados y necesarios.

Administración de la Propuesta

La administración y evaluación del modelo de control de gestión será responsabilidad de la División de administración, ya que es la responsable de planificar los recursos humanos, materiales, físicos y financieros de la institución, organizándolos y controlándolos de manera que puedan funcionar debidamente y así lograr los objetivos propuestos.

La División de administración se reunirá una vez al mes con el Presidente del Instituto y los Jefes de Divisiones y Departamentos para intercambiar información e inquietudes sobre el desempeño de cada uno, para corregir las desviaciones que se puedan presentar en la implementación del modelo.

Factibilidad legal

El desarrollo de la presente propuesta se basa en los aspectos legales contenidos en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), específicamente en el artículo 289, en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1996) en su artículo 70 y en el Reglamento sobre la Organización del Control Interno de la Administración Pública Nacional (1996) en sus artículos 2, 4 y 5.

Factibilidad económica

Desde el punto de vista económico, la propuesta se considera factible ya que la institución cuenta con los recursos económicos necesarios para su implementación, Así mismo el modelo está diseñado en función del aprovechamiento del recurso humano con que cuenta la institución

Factibilidad operativa

En el ámbito operativo la propuesta se considera factible, porque la institución cuenta con los recursos humanos preparados para implantarlo, a través del establecimiento de planes de acción que permitan mejorar los niveles de desempeño de cada uno y así contribuir a prestar un mejor servicio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Recomendaciones

- Presentar a la gerencia del Instituto de Cultura del Estado la propuesta del Modelo de Control de Gestión, para lograr la participación activa en la definición clara de los objetivos que se quieren alcanzar, los problemas que se desean resolver y los criterios para evaluar el cumplimiento de metas concretas, así como también la asignación de recursos suficientes para el funcionamiento del modelo.

- Establecer mecanismos eficientes de control de gestión, para contar con un sistema de planificación que proporcione estándares de desempeño y metas claras.

- Realizar un seguimiento permanente y sistemático de todo el proceso gerencial llevado a cabo en la división de administración y sus coordinaciones, para detectar las desviaciones e introducir los cambios pertinentes, para que la gerencia pueda conducir eficientemente la organización hacia una mejor calidad de servicio.

- Capacitar a los empleados de la División de administración y sus respectivas coordinaciones en diferentes técnicas de control que permita optimizar la gestión de la unidad

- Realizar un seguimiento adecuado de los objetivos y actividades estimadas en el modelo propuesto para alcanzar el éxito de la misma.



MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIVISIÓN DE
ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO DE CULTURA DEL
ESTADO PORTUGUESA

Autor: Tania Fernández H.



MISIÓN

Impulsar un modelo de control de gestión orientado a mejorar los procesos administrativos de la División de Administración del Instituto de Cultura del Edo. Portuguesa, contando con la participación de los que formamos parte de la institución



VISIÓN

Coordinar con liderazgo el diseño y ejecución del control para garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional, sensibilizando, con base en indicadores, la responsabilidad, cultura del autocontrol y su mejoramiento continuo.

VALORES

Los principales valores de la División de Administración son:

**ORIENTACIÓN COMO SERVICIO PÚBLICO
HACIA LA EFICIENCIA**

**COMPROMISO Y SOLIDARIDAD COMO
SERVICIO A LA SOCIEDAD**

PROFESIONALIDAD,

TRABAJO EN EQUIPO E INICIATIVA

**ORIENTACION HACIA EL USUARIO DEL
SERVICIO.**

Metas Estratégicas: Formular metas específicas para cada una de las perspectivas que sirven para guiar a la institución en la búsqueda de la visión.

Metas de la Perspectiva Financiera: Lograr un incremento del 50% del presupuesto asignado al Instituto de Cultura del Estado, para cubrir las necesidades de los usuarios del servicio.

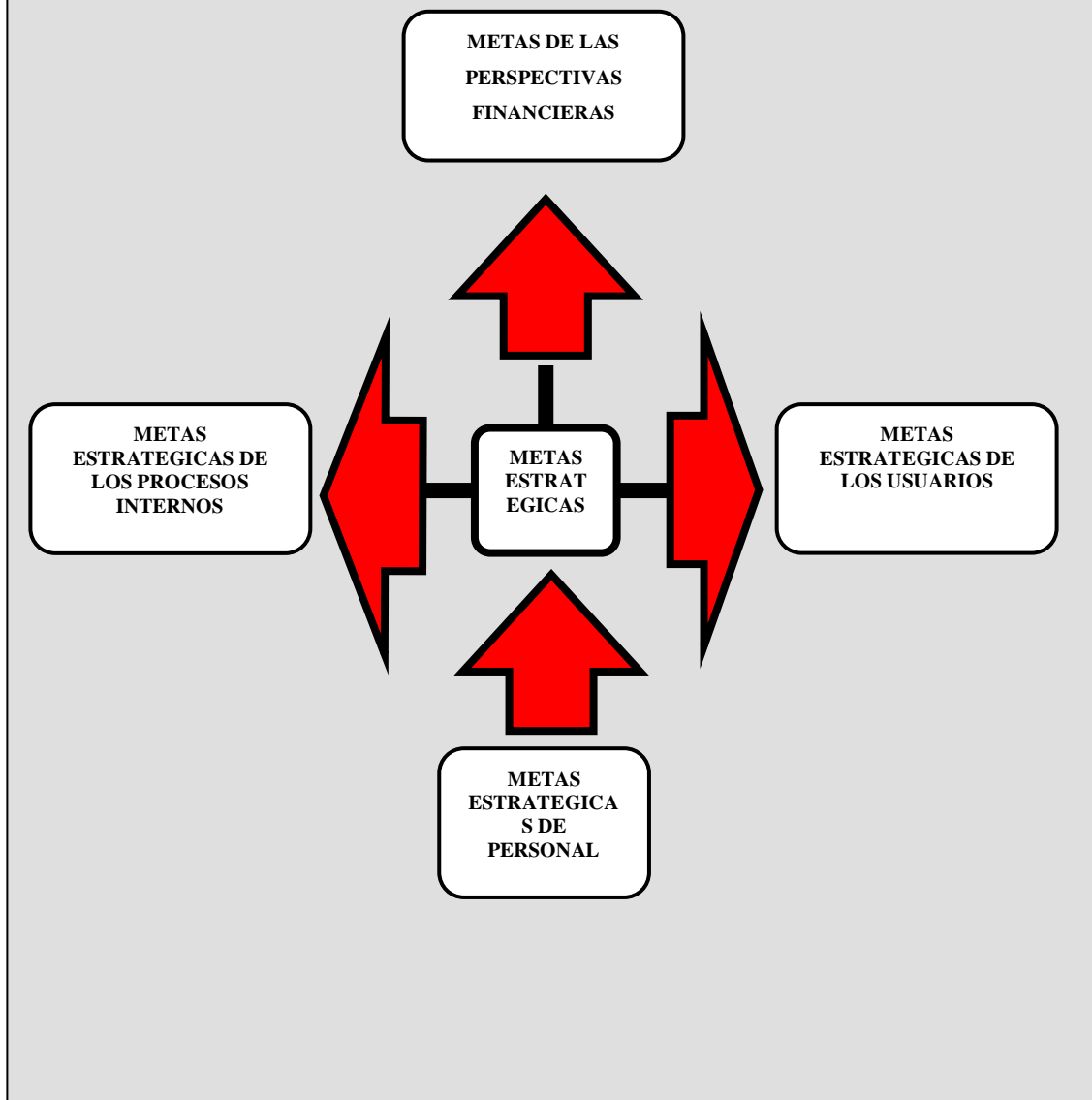
Metas Estratégicas de los usuarios: lograr un 70 % de usuarios satisfechos con la prestación del servicio.

Metas Estratégicas de los procesos internos:

1. Simplificación de un 50 % de los periodos para la entrega de solicitudes, trámites.
2. Lograr sistemas de información eficaces.
3. Lograr procesos administrativos en periodos cortos y eficaces

Metas Estratégicas de Personal: Lograr que el 50% de los funcionarios adscritos a la división de administración del Instituto de Cultura del estado Portuguesa se capaciten profesionalmente.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS



Fase II: Herramientas de Comunicación

Comunicación interna

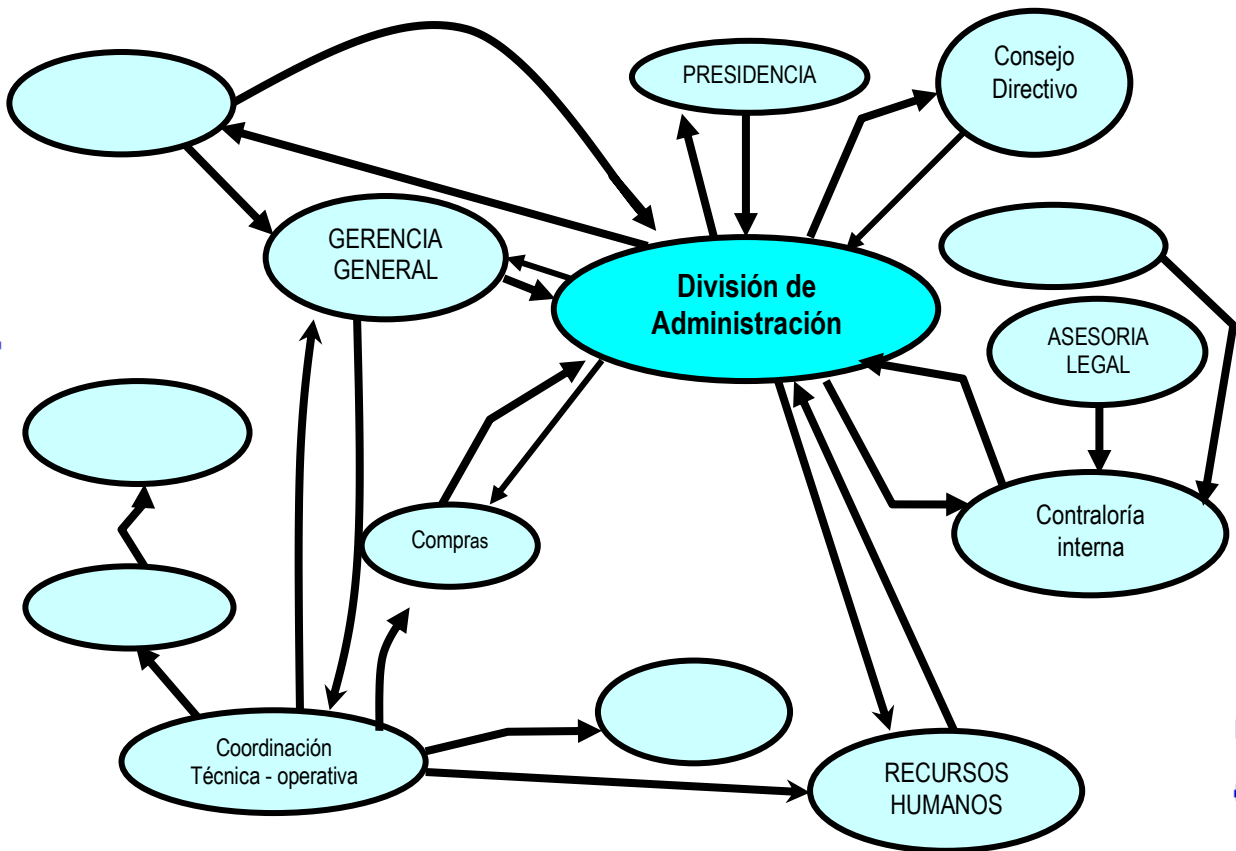
Objetivo:

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén enterados de las actividades, cambios, mejoras y proyectos que se desarrollan en el Instituto, para fomentar su participación

Estrategia

Reuniones periódicas para intercambiar opiniones sobre orientaciones informativas

FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN INTERNO





Boletín Informativo

Editorial

El Instituto de Cultura informa a sus empleados y al colectivo que motivados a las fiestas decembrinas se iniciara la presentación de conjunto de aguinaldos en las instalaciones del Centro de Cultura, para conmemorar la venida del niño Jesús .

Recomendando a los Directores organizar una gran fiesta institucional con la participación de la comunidad para transmitir tan importante acontecimiento.

“Es importante entender que comunicarnos de muchas maneras”

La División De Administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa inició “Pagos de Aguinaldos a sus empleados , para dar cumplimiento a lo dispuesto en el contrato colectivo





Fase II: Formularios

PLAN OPERATIVO

(Perspectiva de los Procesos Internos)

Objetivos	Unidad Organizativa/ Actividad	Unidad de medida	Resultados 2008	Meta Anual 2008	Trimestre			



**FORMATO PARA LA SOLICITUD DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
(PERSPECTIVA FINANCIERA)**

DIRECCIÓN DE CULTURA DEL ESTADO PORTUGUESA

Objetivo:					
Producto:					
Unidad Responsable:					
Programa / Actividad y Partida:					
Asignación en Bolívares:					
Información Presupuestaria	Órdenes de pago	Compromiso Programado	Gasto Comprometido	Gasto causado	Modificaciones Presupuestarias
I Trimestre					
II Trimestre					
III Trimestre					
IV Trimestre					
TOTAL					



INSTRUCTIVO

Objetivo: Fin específico a alcanzar.

Producto: Resultados concretos que se debe producir para lograr el objetivo.

Unidad Responsable: unidad responsable de llevar a cabo el objetivo.

Programa/ Actividad y Partida: Denominación del programa, partida y actividad a la que corresponde.

Asignación Presupuestaria: Indique el monto del crédito previsto en la Ley, vinculando al producto.

Órdenes de Pago: Fondos que son girados por la Tesorería general del estado al organismo.

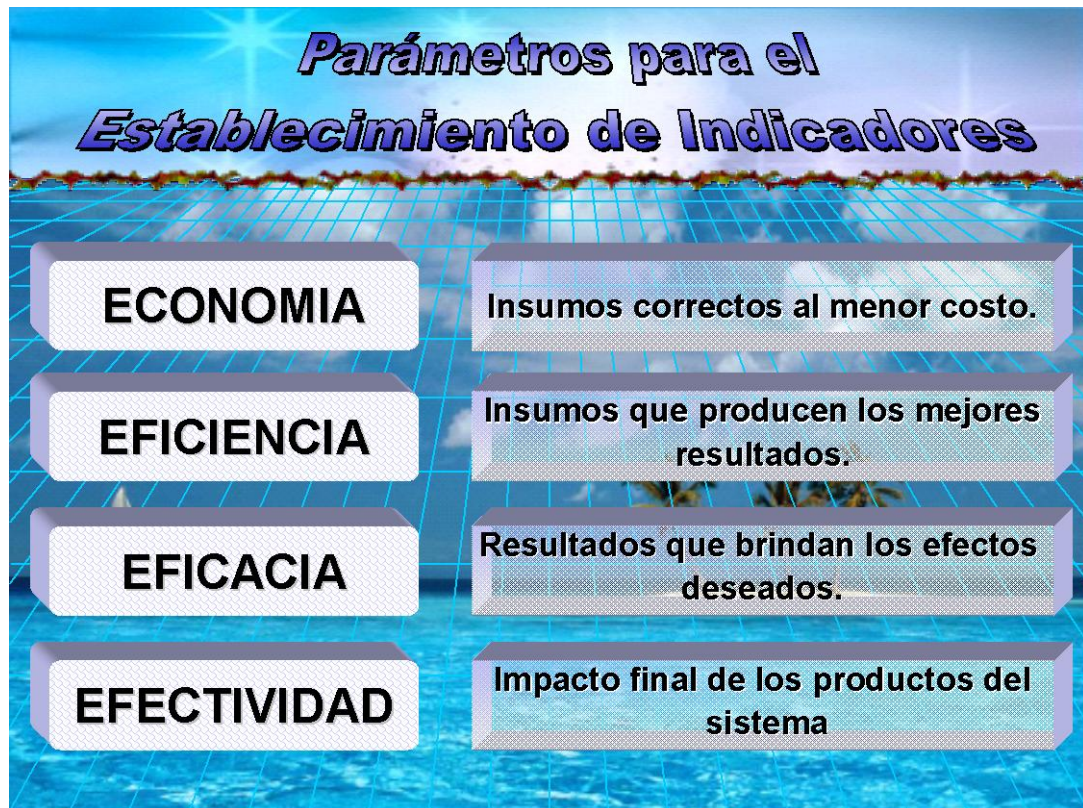
Compromiso Programado: Indique el monto del compromiso aprobado para cada uno de los trimestres.

Gasto Comprometido: Indique el monto del compromiso válidamente adquirido, con cargo a la asignación presupuestaria correspondiente.

Gasto Causado: Registre el monto de la obligación por bienes y servicios vinculados con el producto.

Modificaciones Presupuestaria: Indique el monto del ajuste aprobado a los créditos según la ley de presupuesto.

PARAMETROS DEL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES



**PARAMETROS PARA LA DEFINICIÓN DE CRITERIOS SOBRE
INDICADORES DE GESTIÓN**

***Parámetros para la Definición de
Criterios sobre Indicadores de Gestión***

CRITERIO	PARAMETROS	CONDICION
Economía	Productos	Al menor costo
Eficiencia	RR – HH Insumos Activos Tiempo	Capacitados para su desempeño De Calidad Apropiados para desarrollar los procesos. Exacto
Eficacia	Programas	Ajustados a las necesidades de los clientes

Indicadores Financieros: Entre los indicadores para responder a esta perspectiva tenemos:

Retorno de la Inversión (**ROI**): Se refiere a la relación directamente proporcional entre los ingresos financieros recibidos para sufragar los distintos gastos de remuneración y no remuneración y la consolidación de los proyectos para el desarrollo de los diferentes programas en el sector

$$\text{ROI} = \frac{\text{Inversión Total}}{\text{Presupuesto Ejecutado en el Desarrollo de Programas}}$$

Perspectiva de los Usuarios: Es esta perspectiva, la División de Administración del instituto de Cultura responde a las expectativas de los usuarios y la satisfacción de los mismos está supeditada a los siguientes factores:

Factores Críticos para tener Éxito: Capacidad de respuesta, reputación e imagen y satisfacción del usuario.

Indicadores Estratégicos: Satisfacción del usuario. Este indicador está relacionado con lo que esperan los usuarios de la gestión de la división de administración del Instituto de cultura del estado Portuguesa en cuanto a la prestación de un servicio de calidad. El nivel de satisfacción de los usuarios dependerá del tiempo de respuesta a las solicitudes, tramitaciones, entre otros.

Grado de Satisfacción del Usuario: $\frac{\text{Número de Tramitaciones de pago}}{\text{Tiempo de Respuesta}}$

Grado de Satisfacción del Usuario: $\frac{\text{Número de Solicitudes Realizadas}}{\text{Tiempo de Respuesta}}$

Por ello en esta perspectiva se describe como se crea valor para los usuarios, cómo se satisface esa demanda.

Perspectiva Del Proceso Interno: Incluye aquellos aspectos propios de la operación. Mide una operación eficaz, eficiente, segura y armónica con el ambiente. Las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes? ¿Cómo satisfacer las expectativas de los usuarios? En este aspecto la división de administración debe presentar los procesos claves de la organización de cuyo éxito depende la satisfacción de los usuarios.

Factores Críticos para tener Éxito: Para cumplir las metas previstas dentro de las perspectivas de los proceso internos es necesario establecer un control operativo sobre las actividades desarrolladas, mejoras continuas de la capacidad y disponibilidad tecnológica para lograr la eficacia en la calidad del proceso.

Indicadores Estratégicos: Los indicadores de ésta perspectiva responden a la naturaleza misma de los procesos propios de la organización, los cuales son:

Tiempo de ciclo del proceso: (ejecución de actividades). Éste indicador se refiere al periodo en el cual la institución lleva a cabo las diferentes actividades que le son propias de su competencia.

Eficacia en la Ejecución de las Actividades: $\frac{\text{Tiempo Programado}}{\text{Tiempo de Ejecución}}$

Perspectiva de personal: En esta perspectiva debe considerarse lo que hay que hacer para mantener el servicio, se mide la calidad institucional y preparación del personal.

Esta perspectiva mide los aspectos del desempeño futuro de la división de administración del Instituto de Cultura del estado Portuguesa de modo tal que, la organización pueda adaptarse a nuevas realidades.

Factores Claves para tener Éxito: Se considera que uno de los factores críticos para alcanzar las metas estratégicas establecidas previamente tienen relación con el desarrollo y organización del aprendizaje de los funcionarios.

Indicadores Estratégicos: Entre los indicadores tenemos:

Retención de Personal Clave: Se refiere al reclutamiento y perfeccionamiento del personal con alta capacidad técnica, siendo el capital intelectual clave para la organización.

Tasa de Rotación del Personal:
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados}}{\text{N}^\circ \text{ Cambios del Papel de los Empleados}}$$

Aplicación de Tecnologías: Se refiere a la adquisición de equipos de alta tecnología que son requeridos en el proceso productivo.

% Innovación Equipos Tecnológicos:
$$\frac{\text{Parque Tecnológico Adquirido}}{\text{Promedio de Rotación de Equipos}}$$

PLAN DE ACCIÓN

Plan de acción
División de
Administración

Estrategias

- Diseñar mecanismos de control que garanticen la evaluación de la gestión.
- Establecer convenios institucionales para la capacitación del personal de la División de Administración y Cultura
- Promover la mejora continua de los procesos internos en aras de prestar un mejor servicio.

Acciones:

- Actualización de la información contable
- Implantación de mecanismos de control interno que mejoren la eficiencia en la entrega de los pagos
- Optimización de los procedimientos administrativos
- Simplificación de los trámites administrativos para el pago a proveedores, compras, viáticos.
- Reducción en el tiempo de respuesta a los reclamos generados por los usuarios del servicio
- Establecer un sistema de indicadores de gestión para evaluar cualitativamente y cuantitativamente los procesos medulares

Responsables:

Jefe de división de administración.

FASE IV: SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo Especifico	Contenido	Estrategias	Recursos	Tiempo
<p>Brindar información a los jefes de departamento del Instituto de cultura y a los empleados sobre Control de Gestión.</p>	<p>Control de Gestión Integral de Conceptos</p> <p>Elementos de Control de Gestión en el Sector Publico</p> <p>Receso</p> <p>Caso de Estudio</p>	<p>El facilitador hará una introducción sobre el tema organizara el grupo en 3 equipos de trabajo</p> <p>Dar a cada uno de los equipos, material informativo sobre el control de gestión, para que lo analicen y discutan.</p> <p>Entregan a cada grupo un caso de estudio para su análisis y discusión</p>	<p>Humanos: Jefes de departamento y de oficina</p>	<p>8 a 10 AM</p>
<p>Desarrollar habilidades Manuales que permitan incidir en el mejoramiento de la gestión gerencial</p>	<p>-El control de Gestión, Establecer el perfil de una gerencia efectiva y participativa.</p> <p>-Sistema Gerencial y de Gestión.</p> <p>-Manejo de Proyectos, planes y experiencias de sistemas de control de Gestión, manejo de recurso humano en la gestión gerencial</p>	<p>Lectura de Material Bibliográfico.</p> <p>Conformación de equipos.</p> <p>Elaboración de Conclusiones y recomendaciones.</p> <p>Estudio de Casos</p>	<p>Humanos: Facilitador, Participantes</p> <p>Materiales: Hojas, Lápices, Material Bibliográfico.</p>	<p>10 a 12 AM</p> <p>2 a 4 PM</p>

Objetivo Especifico	Contenido	Estrategias	Recursos	Tiempo
Presentación de Control de Gestión a los participantes	<p>Control de Gestión.</p> <p>Mecanismos de Rendición de cuenta Diaria.</p> <p>Establecer estándares de rendimiento.</p> <p>Resultados de impactos de gestión para la toma de decisiones.</p> <p>Experiencias resultados conclusiones y/o recomendaciones.</p> <p>Importancia de control de Gestión y de evaluación continua para el mejoramiento de la Gestión.</p>	<p>Presentación por parte del facilitador de la propuesta de Control de Gestión.</p> <p>Dinámica Grupal.</p> <p>Participación n Ponencia de 10 a 15 minutos de los participantes.</p> <p>Elaboración de Conclusiones.</p> <p>Autoevaluacion del trabajo desarrollado.</p>	Humano: Facilitador-Participante	4 a 6 pm

PENSAMIENTO

AQUEL QUE TIENE UN SUEÑO TIENE UNA ESPERANZA
AQUEL QUE TIENE UNA ESPERANZA TIENE UN

OBJETIVO

AQUEL QUE TIENE UN OBJETIVO TIENE UN PLAN
AQUEL QUE TIENE UN OBJETIVO TIENE UN PLAN
AQUEL QUE TIENE UN PLAN SE PONE EN ACCIÓN
AQUEL QUE SE PONE EN ACCIÓN OBTIENE UN

RESULTADO:

AQUEL QUE OBTIENE UN RESULTADO REFLEXIONA

SOBRE ELLO:

AQUEL QUE REFLEXIONA SOBRE EL RESULTADO

PROGRESA:

AQUEL QUE PROGRESA TIENEN UN SUEÑO.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones arrojadas por el diagnóstico permitieron demostrar los objetivos específicos propuestos en la investigación:

Con relación al control que se lleva a cabo en la división de administración del Instituto de Cultura del estado portuguesa se determino que:

La gestión que se lleva a cabo en esta dependencia presenta grandes debilidades, que impiden el logro de los objetivos, metas y el cumplimiento de su misión y visión institucional, por lo que se requiere direccionar los esfuerzos para lograr mejorar el rendimiento de la misma.

No han implementado un sistema de indicadores de gestión en la división de administración que apoye el proceso de planificación, la toma de decisiones de la gerencia, que permite clarificar objetivos mediante instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir los objetivos en planes estratégicos o cuadros de mando.

No se han identificado las áreas críticas de la institución en las cuales existen problemas de gestión, para realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios. La única forma de corregir este caos operativo es centrar los esfuerzos de mejoramiento en los procesos administrativos. Los dos aspectos que enmarcan el mejoramiento de los procesos administrativos son: primero, reconocer que el trabajo en la institución está realmente compuesto por una serie de procesos, todas las actividades que se realizan están enmarcadas dentro de alguno de ellos y cada persona está involucrada en varios a la vez. En segundo lugar es necesario

también entender que los productos fluyen dentro de la institución transversalmente y no verticalmente.

En cuanto al proceso administrativo Dirección, los empleados reconocen que no están motivados, así como sienten insatisfacciones, al igual que no se aplican los aspectos generales teóricos de liderazgo y comunicación, y no se sienten apoyados por la gerencia.

Con relación al control se determinó que no están establecidos los sistemas de control de gestión internos donde estén definidos las responsabilidades en toda la organización por el cumplimiento de las metas, así como el proceso de retroalimentación para la toma de decisiones, no están establecidos estándares de medición que permita controlar y monitorear el logro de los resultados, para posteriormente evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, no se aplican técnicas de control.

Los procesos administrativos que se desarrollan en la división de administración presentan debilidades, por lo que deben ser rediseñados algunos de ellos y para hacerlo debe partir de la identificación de los diferentes procesos que se realizan en la división, luego de esto se debe definir cuáles de ellos son los más críticos o los que presentan mayores quejas tanto internas como externas. El tercer paso es integrar los grupos de trabajo para cada uno de los procesos a mejorar. Para la composición de estos grupos, se debe tener en cuenta que debe participar al menos una persona de cada una de las áreas que intervienen en ellos, preferiblemente quienes ejecutan las labores. Esto quiere decir que son grupos típicamente interfuncionales.

Existe la factibilidad de diseñar el modelo de control de Gestión para mejorar los procesos administrativos división de administración del Instituto de cultura del Estado Portuguesa, pues los directivos y el personal se han mostrado receptivos antes la propuesta

En conclusión, puede afirmarse que el modelo de control estratégico, constituirá una herramienta básica para la gestión proactiva y de toma decisiones, ya que proveerá de la información interna y externa necesaria para tomar un rápido conocimiento del estado de situación actual y la probable evolución de la institución.

Es por ello que, el control de gestión 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 en la institución. Este control de gestión debe ser útil para que la gerencia pueda conducir eficientemente la organización hacia una mejor calidad de servicio.

Recomendaciones

- Presentar antes las autoridades de la institución la propuesta de investigación del Modelo de Control de Gestión propuesto con el fin de fortalecer sus competencias en general en el campo de la gerencia administrativa.

- Diseño y ejecución de Programas de Capacitación a través de institutos de estudios superiores o de mejoramiento profesional para los funcionarios de la Entidad en temas que le permiten mejorar la competencia laboral y su calidad de vida.

- Establecer acciones de capacitación y asistencia técnica dirigida al personal de la División de administración del Instituto de Cultura., para que se aplique el proceso administrativo redimensionando aquellas áreas donde sus indicadores resultaron deficitarias.

- Establecer mecanismos eficientes de control de gestión Implementar un sistema de planificación que proporcione estándares de desempeño y metas claras.

- Implementar indicadores de gestión para las distintas áreas administrativas y de apoyo, los cuales permitan evaluar la gestión institucional.

- Optimizar la gestión de la división de administración con la puesta en práctica de cada una de las fases del modelo, además con el seguimiento adecuado de los objetivos y actividades estimadas, para alcanzar el éxito en la gestión.

- Implementar el modelo de control de gestión previsto en la norma estatuida en el ordenamiento legal dando una evaluación y mejoramiento continuo a los controles que se asocian a los procesos y procedimientos, así como a la administración del riesgo.

- Visualizar los procesos de la organización para reconocer el objetivo que cumplen y el resultado que se espera, así como para promover su revisión, mejora y elaborar guías, manuales u otros documentos que describan estos procesos.

- Se requiere la divulgación masiva de los avances que tiene la división de administración en el subsistema de Control Estratégico y articular los diferentes proyectos que se vienen desarrollando en el Programa de Modernización Institucional con los elementos de control del mismo subsistema.

REFERENCIAS

- Abad, D. (1999) **Control de Gestión**. Tercera Edición. Colombia .Interponed/ Ediciones
- Amat, J (1999). "**El Control de Gestión: Una perspectiva de dirección**". 2da. Edición, Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Anthony, W.(1999). **Evaluación y Control de Gestión**. Mc Graw Hill. México.
- Ary D, Jacobs L, y Razaviech A. (1999). **Investigación Pedagógica**. México. Editorial Latinoamericana.
- Balestrini, M (1999). **Cómo se elabora el Proyecto de investigación**. Caracas. Consultores y Asociados.
- Balestrini, M (2002). **Cómo se elabora el Proyecto de investigación**. Caracas. Consultores y Asociados.
- Blanco, F. (1999). **El Control Integrado de Gestión**. Barcelona. Editorial Folio.
- Boudin, J (1999). **Lo Público y Lo Local**. Gobernancia y Política. Bogotá. Comisión Europea Romano Prodi
- Castellano, M (2005). **Sistema de Control interno para Optimizar los Procesos Administrativos de la Agropecuaria Palo Gordo Barquisimeto**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Centro Occidental.
- Chiavenato, I (2001). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Mc Graw Hill Interamericana, Editores. S.A.
- Colmenárez, G (2006). **Diseño de control interno de las cuentas por cobrar de la Empresa purificadora la Pradera. Barquisimeto**. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Contreras. (2005). **Sistema de control administrativo para la Fundación del Niño Portuguesa**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Centro Occidental. Barquisimeto.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta oficial número 36860 de fecha 30 de diciembre de 1999. Caracas Venezuela
- Contraloría General de la República (1999). **Control de Gestión**. Caracas. Ediciones Contraloría

- Drucker, P(1999). **Administración y futuro** .Buenos Aires Ed. Sudamericana
- Yves, Dupuy Rolland G; (1992). "**Manual de Control de Gestión**". Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid
- Fauret, A y Fortou,M (1999) **Contabilidad de Gestión y Excelencia Empresarial** . Barcelona. Editorial Ariel S.A.
- Gaceta Oficial de la República de Venezuela. 30 de Diciembre de 1996. N° 5128 Extraordinario. **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República**. Caracas.
- Gaceta Oficial de la República de Venezuela. 30 de Diciembre de 1996. N° 5128 Extraordinario. **Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República**. Caracas.
- Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela N° 37305 del 17 de octubre de 201. **Ley Orgánica de la Administración Pública** (2001). Caracas.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publico. (2005)
- Ley Orgánica de la Contraloría General de República y del Sistema Nacional de Control (2001)
- Gallardo, J (2006). **Sistema de control Interno para Agrícola Fernández. Barquisimeto**. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado.
- Guédez, V (1996). **Gerencia, Cultura y Educación**. Caracas. Fondo Editorial Tropykos/ CLACDEC.
- Haimann (2000). **Técnicas de Dirección de Empresas**. Barcelona. Editorial Hispano- Europea.
- Hernández, M (2001). **Administración y Organización de Empresas**. Guatemala. Artemis Edinter.
- Hernández, M (2002). **Administración y Organización de Empresas**. Guatemala. Artemis Edinter.
- Hernández R, Fernández C y Baptista, P (2000). **Metodología de la Investigación**. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández R, Fernández C y Baptista, P (2006). **Metodología de la Investigación**. México. Editorial Mc Graw Hill.

- Hurtado de Barrera, M (2000) **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio**. Caracas. Ediciones Episteme
- Kaplan, R., Norton, D. (1999). **Cuadro de Mando Integral**. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- Koontz, N. y Weihrd, H. (1999) **Administración: Una perspectiva global**. Mc Graw hill. México.
- Koontz, y Donell. (1999) **Administración: Una perspectiva global**. Mc Graw hill. México
- Kliksberg , B. (1999) Rediseñando el Estado en América Latina. CLAD. Caracas, 1991.
- Lorino, P (1998) **El Control de Gestión Estratégico**. México. Editorial Alfa Omega.
- López, M (2005). **Control Interno de los Sistemas Contables de la Empresa AgroIsleña**. Trabajo de grado no publicado. Barquisimeto universidad Centro Occidental.
- Mallo, C y Merlo, J. (1999) **Control de Gestión Y Control Presupuestario** . España. Editorial Mc Graw Hill.
- March, J(1989). **Teoría de la organización**. Barcelona. Ariel
- Márquez, R (2000) **El Proceso de Investigación en las Ciencias Sociales**. Ediciones de la Universidad Experimental Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria. Barinas.
- Muñiz, L y Monfort, E (2005). **Aplicación Práctica del Cuadro de Mando integral**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Pacheco J. Castañeda W, Caicedo C. (2002) **Indicadores Integrales de Gestión**. Colombia. McGraw Hill. Bogotá.
- Pardo, H (2005). **Un Modelo de Aplicación Web Universitaria**. Tesis Doctoral presentada ante la Universidad Autónoma de Barcelona. Consulta en Línea. Disponible en: http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0213106-194137//hpk1de2.pdf
- Pérez Carballo J, (1990). **Control de gestión Empresarial**. Madrid. Esis. Editorial Piñango, R (1998) Gerencia Pública. Caracas. Revista IESA.

- Pulido, H (2002). **Calidad Total y Productividad**. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Ramírez, T (1999). **Como hacer un proyecto de Investigación**. Caracas. Editorial Carhel.
- Ripoll, A y Balada, J (1995) **Aplicación de nuevos instrumentos a la gestión empresarial**. Madrid Revista Administración y Dirección de Empresas, No. 160, Septiembre
- Ruiz, B. (1998). **Instrumento de investigación Educativa. Procedimiento para su Diseño y Validación**. Barquisimeto. Ediciones CIDEG,C.A.
- Ruiz, J. (2001). **Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa**. Caracas. Editorial Panapo
- Robins, S (2000) **Administración**. México. Prentice Hill.
- Rodríguez, C. ((2002) **“Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas”**. Documento N° 16, Madrid. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA.
- Sabino, C. (1992) **El proyecto de Investigación**. Caracas. Editorial Panapo.
- Sáez, J (1995) Control**. Madrid. Revista Alta Dirección, No. 173.
- Sánchez, P (2004). **Informe Económico del Sector público**. Revista de Economía n^a 25. Madrid.
- Sanín, H. (1999). **Control de Gestión y Evaluación de Resultados de la Gerencia Pública**. Santiago de Chile. CLAD.
- Savat, J. **Gestión**. Barcelona. Editorial Savat.
- Seaton (1997). **Elementos de Planificación Estratégica de Mercadeo en Centros de Investigación y Desarrollo**. Comisión Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Caracas.
- Serna, H. (1999). **Planificación y Gestión Estratégica**. Santa Fé de Bogotá. Legis Editores, S.A.
- Sorondo, M (2005). **Sistemas de control Interno de las cuentas por cobrar para la empresa Cormar. C.A. Cabudare**. Universidad Fermín Toro.

Stoner, J. Freeman R., Gilbert, D. (1999). **Administración**. México. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.

Stoner, J y Freeman, R, Gilbert, D (1999). **Administration**. Editorial PrenticeHall. México.

Tamayo y Tamayo (2000) **El Proceso de Investigación Científica**. México. Editorial Limusa.

Universidad Santa María.(2000). **Manual de Trabajo de Grado de maestría y Tesis Doctorales**. Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas.

ANEXOS

Estimado Empleados

A continuación solicito su colaboración en lo que respecta a responder el instrumento A de veinte (20) ítems, para el personal y siete (7) para los gerentes cual permitirá recolectar la información para la investigación titulada: Modelo de Control de Gestión para mejorar los Procesos Administrativos de la División de Administración del Instituto de Cultura del Estado. Se prepara a fines de cumplir con el Trabajo de Grado para optar al Título de *Magíster Scientiarum*. En tal sentido, se le suministran las siguientes instrucciones:

- Leer cuidadosamente cada una de las preguntas antes de responder.
- Responder cada pregunta de acuerdo a la escala presentada.
- Marcar con una equis (x) la alternativa que se adapte a su respuesta.

	SIGNIFICADO
Siempre	La actividad señalada se realiza en todas las situaciones.
A veces	La actividad señalada se realiza en algunas situaciones.
Nunca	La actividad señalada no se realiza.

A continuación se le presenta un ejemplo para ilustrar estas instrucciones:

N° ÍTEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS		
	Siempre	A veces	Nunca
1. La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas.			
2.- Conoce Ud la misión institucional			
3.-Los objetivos emanados por la alta gerencia son cumplidos en el tiempo encomendado.			
4.- Permiten las metas la cuantificación de las acciones que se llevan a cabo			
5.- Aplica toma de decisiones inmediatas para resolver problemas.			
6.- Conoce Ud, el presupuesto de la institución			
7.- Son transmitidos a ud el plan operativo anual de la institución a fin de que se cumplan los objetivos Institucionales?			
7.- Se aplican procedimientos estandarizados en la unidad			
8. Se aplican procedimientos standarizados en el área administrativa			
9. Las operaciones de compra se ajustan a las políticas de la institución -			
10.- Para la ejecución de las operaciones, utiliza métodos normados.			
11.- Se aplican indicadores que reflejen la eficacia organizacional			

N° ÍTEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS		
	Siempre	A veces	Nunca
12.- Se utiliza algún indicador sobre la eficiencia administrativa de la división de administración y sus coordinaciones.			
13.- La Planificación facilita del control de la gestión en los diferentes coordinaciones.			
14.La Estructura Organizacional corresponde a la naturaleza y características de la organización.			
15. Se aplican reglas para la ejecución de los trabajos.			
16.- Se siente motivado para la ejecución del trabajo.			
17.-Se utilizan un estilo de Liderazgo participativo Gerencial.			
18.- Se utilizan mecanismos de control para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.			
19.- .- Se utilizan instrumentos para evaluar los procesos que se llevan a cabo en la división de administración.			
20. Se retroalimenta el proceso gerencial llevado a cabo en al división de administración y sus coordinaciones.			

Instrumento B

Dirigido a la Gerencia

ÍTEMS	SI	NO
1.- Cree usted que según los resultados de diagnóstico referidos a los procesos administrativos utilizados por el personal, se pueden mejorar los resultados?		
2.- Cree usted que se pueden rediseñar los procesos administrativos con baja incidencia, permitiendo generar un control de gestión que les optimice?		
3.- Cree usted que se pueden definir acciones que conduzcan en la mejora de los procesos administrativos		
4.-. Considera usted que existen los Recursos Financieros necesarios para implementar un control de Gestión para la mejora de los procesos administrativos		
5.- Cree usted que existen los R.H suficientes para implementar un Control de Gestión para la optimización de los Procesos administrativos		
6.- Considera usted que existen los Recursos técnicos necesarios para implementar un control de Gestión para mejorar los procesos administrativos		

Ciudadano:

Presente

Reciba un cordial saludo, muy respetuosamente me dirijo a usted, como estudiante de Maestría en Gerencia Empresarial, para solicitar su valiosa colaboración en la validación del instrumento que esta anexo, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del trabajo especial de grado que tiene por título: **Modelo de control de Gestión para mejorar los Procesos Administrativos de la División de Administración del Instituto de Cultura del Estado Portuguesa.**

Cabe destacar que usted, ha sido seleccionado para formar parte del grupo de expertos que evaluarán el instrumento de investigación para confirmar su validez, la misma debe realizarse de acuerdo a los siguientes parámetros:

Coherencia: Si los ítems tienen relación con lo que se desea medir.

Pertinencia: Señalar si considera que los ítems son pertinentes con los objetivos de la investigación.

Claridad de Redacción: Evaluar la redacción del instrumento.

Ubicación: Si la posición en que se encuentra ubicado el ítems, corresponde a la lógica del instrumento.

Para la evaluación de los ítems debe realizarla considerando los siguientes términos:

- **Dejar:** Si el ítem se ajusta a los objetivos.
- **Modificar:** Cuando hay que revisar alguna modificación
- **Eliminar:** Cuando el ítem no cuenta con suficiente capacidad o debe ser modificado.
- **Incluir** otra pregunta.

Al final de la observación podrá realizar cualquier observación que considere necesario en relación a las modificaciones de los ítems o dimensiones tratados.

Contando con su valiosa colaboración, para validar el instrumento se despide.

Atentamente,

Lcda. Tania Fernández H.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

DATOS DEL ESPECIALISTA:

Apellidos y nombres: _____

C.I. _____

Título: _____

Título de Postgrado: _____

Fecha: _____

Marque con una (X) la característica que cumpla cada ítem:

A: Dejar B: Modificar C: Eliminar D: Incluir otra pregunta

N° Ítem	Experto N° 1				N° Ítem	Experto N° 2				N° Ítem	Experto N° 3				N° Ítem	Total			
	A	B	C	D		A	B	C	D		A	B	C	D		A	B	C	D
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
13																			
14																			
15																			
16																			
17																			
18																			
19																			
20																			

Observaciones: _____

ANEXO A

INSTRUMENTO

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ANEXO C

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

