

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS  
COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTION  
EN EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL  
ESTADO BARINAS, 2017**

Autor: Arquimedes A. Infante R.

Tutor: Prof. Freddy Bolívar

BARINAS, DICIEMBRE 2018



**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social**  
**Coordinación de Área de Postgrado**  
**Maestría en Gerencia Pública**

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN  
EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL  
ESTADO BARINAS 2017**

Trabajo de Grado como Requisito parcial para optar al título de  
Magíster Scientiarum en Gerencia Pública

**Autor: Arquímedes A. Infante R.**  
**C.I: V-17.259.990**  
**Tutor: Prof. Freddy Bolívar**

**Barinas, Diciembre 2018**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

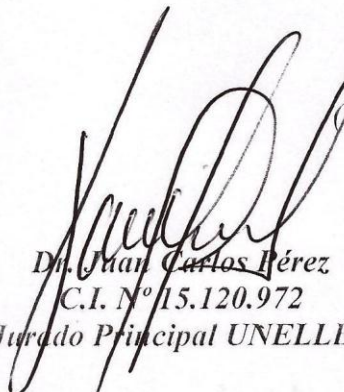
*Programa de Estudios Avanzados*

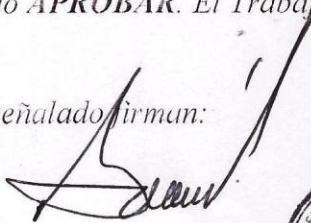


### ACTA DE VEREDICTO

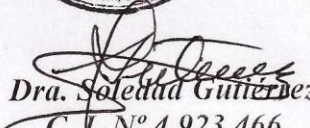
Siendo las 03:00 P.m. del 24 de Abril de 2019, reunidos en el Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Juan Carlos Pérez** (Jurado Principal UNELLEZ), **Soledad Gutiérrez** (Jurado Principal externo UFT) y **Freddy Bolívar** (TUTOR Coordinador), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 15.120.972, 4.923.466 y 3.810.960, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2019/02/74 DE FECHA: 21/02/2019, ACTA N° 01 ORDINARIA N° 74**, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado **"SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO BARINAS 2017"**. Presentado por el maestrante **ARQUIMEDES INFANTE C.I. N° 17.259.990**, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR**. El Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
Dr. Juan Carlos Pérez  
C.I. N° 15.120.972  
(Jurado Principal UNELLEZ)

  
Dr. Freddy Bolívar  
C. I. N° 3.810.960  
(TUTOR COORDINADOR)



  
Dra. Soledad Gutiérrez  
C. I. N° 4.923.466  
(Jurado Principal Externo UFT)

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo **Bolívar Freddy Alberto**, cédula de identidad N° **3.810.960**, hago constar que he leído el anteproyecto de Trabajo de Grado titulado **Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo del Estado Barinas 2018**, presentado por **Arquímides Adolfo Infante Rivero**, cédula de identidad N° **17.259.990**, para optar al título de **Magíster en Gerencia Pública** y considero que el mismo reúne los requisitos para ser sometido con el Jurado que se designe

En la ciudad de **Barinas**, a los **Tres (03)** días del mes de **diciembre** del año **2018**

Nombre y Apellido: Freddy Bolívar



---

Firma aprobación del tutor

Fecha de entrega: 03 de diciembre de 2018

## **DEDICATORIA**

Hoy cuando se acerca el cumplimiento de una meta más de mi crecimiento académico, agradezco al señor creador del cielo y de la tierra, por haberme dado vida para desenvolverme y cultivar mi espíritu e intelecto, para seguir adelante y culminar mi trabajo de postgrado, el cual forma parte de las exigencias académicas.

Por tanto, sea posible, agradecer infinitamente:

Mi Madre, a quien le debo mi existencia y quien constituye mi apoyo incondicional para las realizaciones que me he trazado durante mi existencia.

A mi pareja, hermanos, sobrinos y demás familiares, quienes en todo momento me estimularon para seguir adelante.

Con todo afecto,

**ARQUÍMEDES INFANTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Hoy, cuando aspiro lograr objetivos y metas trazadas, en virtud de mis creencias, agradezco al creador del cielo y de la tierra, haberme dado vida para seguir y alcanzar el camino del conocimiento otorgándome la paciencia necesaria para sortear obstáculos en la vida académica. Sea posible entonces, extender el presente reconocimiento a:

La ilustre Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, (UNELLEZ) Barinas en el Vice-Rectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS), por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de perfeccionamiento gerencial.

A mi tutor: Freddy Alberto Bolívar, por sus valiosas orientaciones en todo momento de la elaboración de mi tesis y a los profesores que me legaron sus enseñanzas y de quienes recibí orientación a lo largo de mis estudios académicos en la Maestría.

Mis padres, hijos, hermanos a quienes me debo de modo que mi esfuerzo les sirva de ejemplo.

Mis compañeros de estudio con los que interactué y disfruté de momentos inolvidables. Los extrañaré...

A todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la culminación de mi trabajo de investigación y particularmente, a los legisladores y otros empleados del Consejo Legislativo del estado Barinas, quienes suministraron la información aportada para realizar el diagnóstico.

A todos gracias,

**ARQUÍMEDES INFANTE**

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>INDICE GENERAL</b> .....	vi
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	viii
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	x
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b> .....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la investigación .....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Justificación de la Investigación .....	10
Alcance y Delimitación.....	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	12
Antecedentes de la Investigación. ....	13
Bases Teóricas.....	17
Sistemas de Control de Gestión .....	18
Los Modelos del Sistema de Control de Gestión.....	27
Bases Legales.....	34
Definición de Términos Básicos.....	39
Sistema de Variables.....	40



<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	42
Naturaleza de la Investigación .....	43
Tipo de Investigación.....	43
Diseño de la Investigación.....	43
Población y Muestra.....	44
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	45
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	46
Procesamiento y Técnica de Análisis.....	47
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> ...	49
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	75
Conclusiones .....	75
Recomendaciones.....	76
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	78
<b>ANEXOS</b> .....	81
A: Modelos de Instrumentos para la recolección de datos.....	82
B: Validación de los Instrumentos.....	87
C: Confiabilidad.....	101



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
01 Operacionalización de las Variables.....	42
02 Distribución de la Población y Muestra .....	45
03 Distribución de frecuencias del ítems 1 .....	50
04 Distribución de frecuencias del ítems 2.....	51
05 Distribución de frecuencias del ítems 3.....	52
06 Distribución de frecuencias del ítem 4.....	53
07 Distribución de frecuencias del ítem 5.....	54
08 Distribución de frecuencias del ítem 6.....	56
09 Distribución de frecuencias del ítem 7.....	57
10 Distribución de frecuencias del ítem 8.....	58
11 Distribución de frecuencias del ítem 9.....	59
12 Distribución de frecuencias del ítem 10.....	60
13 Distribución de frecuencias del ítem 11.....	61
14 Distribución de frecuencias del ítem 12.....	63
15 Distribución de frecuencias del ítem 13.....	64
16 Distribución de frecuencias del ítem 14.....	65
17 Distribución de frecuencias del ítem 15.....	66
18 Distribución de frecuencias del ítem 16.....	67
19 Distribución de frecuencias del ítem 17.....	69
20 Distribución de frecuencias del ítem 18.....	70
21 Distribución de frecuencias del ítem 19.....	71

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
01 Representación gráfica del ítem 1.....	50
02 Representación gráfica del ítem 2.....	51
03 Representación gráfica del ítem 3.....	52
04 Representación gráfica del ítem 4.....	53
05 Representación gráfica del ítem 5.....	55
06 Representación gráfica del ítem 6.....	56
07 Representación gráfica del ítem 7.....	57
08 Representación gráfica del ítem 8.....	58
09 Representación gráfica del ítem 9.....	59
10 Representación gráfica del ítem 10.....	60
11 Representación gráfica del ítem 11.....	62
12 Representación gráfica del ítem 12.....	63
13 Representación gráfica del ítem 13.....	64
14 Representación gráfica del ítem 14.....	65
15 Representación gráfica del ítem 15.....	66
16 Representación gráfica del ítem 16.....	68
17 Representación gráfica del ítem 17.....	69
18 Representación gráfica del ítem 18.....	70
19 Representación gráfica del ítem 19.....	71

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
01 Elementos Componentes de un SCG.....	19
02 Etapas del sistema de control .....	26



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”-UNELLEZ  
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
SOCIAL (VDPS)  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA  
BARINAS, ESTADO BARINAS**

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL CONSEJO  
LEGISLATIVO DEL ESTADO BARINAS**

(Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia Pública)

Autor: Arquímedes Infante  
Tutor: Freddy Bolívar  
Año: 2018

**RESUMEN**

El propósito de estudio estuvo enfocado en un sistema de gestión para el Consejo Legislativo del estado Barinas, sobre la base de las necesidades detectadas en el diagnóstico. La investigación por sus objetivos y propósitos se corresponde con un estudio de campo con nivel descriptivo y diseño no experimental. Al efecto, se abordó mediante encuesta a una población constituida por treinta (30) sujetos entre los cuales figuran legisladores y funcionarios en puestos de alto nivel dentro de la institución a quienes se les aplicó una encuesta mediante instrumento diseñado al efecto contentivo de diecinueve ítems de preguntas cerradas, previo proceso de validación por juicio de expertos y con una confiabilidad de 0,82, aplicando el coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach, por tratarse de opciones de respuestas en base a las siguientes opciones: Siempre (S). Casi Siempre (C.S), Algunas Veces (A.V), Casi Nunca (C.N) y Nunca (N). Los resultados permitieron detectar la inexistencia de un sistema de control de gestión para el ente legislativo, motivo por el cual se sugirió reflexionar sobre el particular de manera tal que se pueda diseñar una herramienta útil orientada hacia el fiel cumplimiento de las funciones claves a desarrollar en la institución por cuanto se requiere que las máximas autoridades adopten acciones correctivas, tendentes a impulsar la eficiencia en la gestión pública.

**Descriptores: Sistema de Control de Gestión. Consejo Legislativo**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones exigen la incorporación de esquemas generales modernos, dentro de una metodología que genere técnicas para desarrollar planes con finalidad de fomentar la interacción entre los miembros que la conforman, orientados hacia la búsqueda de la excelencia.

De esta manera, disponer de un adecuado sistema de control de gestión constituye un elemento clave para conocer en cada momento la situación de este organismo o institución tanto privada como pública, donde la necesidad de medir todos los procesos en un entorno, exigen una corriente de información ágil y perfectamente dimensionada a las necesidades de la estructura organizativa, realidad a la cual no escapan los Consejos Legislativos que en el caso de Venezuela se encuentran organizados tal como lo prevé la Ley Orgánica de los mismos; razones por las cuales compete a los miembros de las Juntas directivas preocuparse también por estructurar su sistema de control de gestión, para lo cual deberán seleccionar cuidadosamente un modelo adecuado mediante el cual puedan reorientar sus planes o modificar metas, entre otros.

No obstante, en el marco de la gestión del Consejo Legislativo del Estado Barinas, se ha podido notar la inexistencia de un sistema de control de gestión pública el cual debe diseñarse sobre la base de un diagnóstico con el fin de establecer un conjunto de elementos componentes entre ellos, los procesos, instrumentos, estructuras, información de manera tal, que se mida lo ejecutado de acuerdo con éstos y se corrijan las desviaciones de los estándares y planes, razones por las cuales la presente investigación apoyada en los fundamentos de las teorías sistémicas, metodológicamente se corresponde con un estudio de campo con nivel descriptivo, el cual se estructuró en los siguientes capítulos a saber:

El capítulo I, el cual plantea el problema de estudio, con sus objetivos: General y específicos, así como la justificación, alcances y limitaciones.

El capítulo II, referido al marco teórico referencial, con sus antecedentes, fundamentos teóricos, bases legales que lo sustentan, definición de términos básicos y la operacionalización de las variables.

El capítulo III, que consta del marco metodológico, el cual comprende la naturaleza de la investigación, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de la información, así como también el análisis de los datos.

Asimismo, el Capítulo IV, en el cual se presentan los datos recolectados y organizados en cuadros estadísticos con su correspondiente interpretación ítems por ítems, en función de las dimensiones de las variables operacionalizadas.

En el Capítulo V, el cual consta de las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas y sus respectivos anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

En los actuales momentos, el control de la gestión pública ha venido ganando importantes espacios en los ámbitos políticos y sociales, cobrando mayor fuerza como condición necesaria para el mejoramiento de las relaciones entre el Estado y la sociedad al fortalecer la eficiencia como eje central de la acción en las distintas instituciones. Por consiguiente, ello obliga a desplegar acciones orientadas a comprender mejor su dinámica interna, afrontar la incertidumbre que las rodea, optimizar la utilización de sus recursos e intervenir en ellas con el fin de enrumbar las mismas hacia el objetivo para las cuales han sido creadas.

Por ello, en las últimas décadas del siglo pasado y en lo que va del presente, las nuevas formas de administración hacen hincapié en una gerencia comprometida con el diseño de sistemas de control de gestión como herramientas esenciales para llevar a cabo el uso eficiente y eficaz del manejo de recursos dentro de los distintos entes tanto del poder público, instituciones, corporaciones, gobernaciones, entre otras, e incluso para las empresas privadas. A propósito de ello, Manes (2006), al referirse a un sistema de control de gestión (SCG), lo concibe como:

Aquella herramienta estratégica gestada en el interior de las organizaciones que aprenden e involucra las acciones gerenciales insumos en forma de normas, procedimientos, recursos humanos, financieros, presupuestarios, actividades de supervisión, evaluación y por ende, el control todo ello en cumplimiento de las leyes establecidas y en otras normativas del marco legal, con el fin de que tales entes cumplan con sus objetivos, fines y propósitos para los cuales fueron creados (p. 10).



Como se desprende de esta definición, incumbe a la gerencia pública, disponer de un Sistema de Control de Gestión, entendida esta herramienta como un diseño planificado sobre la diagnosis de su realidad, con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, en aras de optimizar su correcto funcionamiento, con el apoyo de los recursos humanos. En este sentido la gestión gerencial remite a la planificación. Por consiguiente, la planificación de un Sistema de Control de Gestión, según Chiavenato (2006), “constituye la primera función de la administración antes de ejecutar cualquier otra, la administración debe fijar los objetivos y los medios necesarios para alcanzarlo” (p.78). Al efecto, no es un proceso improvisado, por cuanto se deben tener en cuenta, los recursos disponibles, el ambiente de la organización, los fines, entre otros.

De acuerdo a lo expuesto la planificación involucra la idea central de la racionalidad, entendiéndose como tal el hecho de la existencia de un conjunto de posibilidades se seleccionen racionalmente las mejores alternativas para un óptimo proceso. Esto involucra la transformación en actividad de la actitud racional que se adopta, coordinar los objetivos, prever los hechos y proyectar tendencias. Por tanto, comprende, a su vez, un ordenamiento racional de los recursos tras objetivos precisos e implica una formulación y ejecución en síntesis armónica. Además conviene decir, que la planificación conduce a la formulación de las siguientes interrogantes: a) ¿Qué?, Para qué?, Cómo?, ¿Con qué? ¿Cuándo?, ¿Dónde?

Ahora bien, en cuanto a la gestión, significa acción, diligencia orientada hacia un fin, un propósito, meta o misión: Para Giordani (2012), el diseño de un sistema de control de gestión “es un proceso integrado a otros procesos, el cual es diseñado por los consejos de administración, dirección y resto del personal de un organismo público, con el objeto de proporcionar una garantía razonable orientada hacia el logro de objetivos” (p. 4). Es por tanto, un medio para alcanzar un fin y no se trata sólo de manuales de organización ni de procedimientos.

Por consiguiente, también deben ser implementados en los organismos e instituciones del Estado, frente a la necesidad de disponer de herramientas viables para el seguimiento de los procesos generados en cada organismo tanto de la

administración pública incluidos todos los poderes: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Moral y Ciudadano, situación a la cual no escapan aquellos entes públicos e instituciones gubernamentales de los países latinoamericanos, entre ellos: Colombia, México, Argentina, Perú, Bolivia, Chile y Venezuela, cuyos estados por ser democráticos, organizativamente se segmentan en poderes públicos cada cual con sus funciones, competencias, niveles de autonomía para dar cumplimiento al ordenamiento jurídico el cual se implementa sobre los fundamentos constitucionales de cada nación de modo tal que la gestión pública asuma la cultura de la eficacia, responsabilidad y la ética. Pues bien, cabe preguntarse: ¿En qué consiste la gestión pública?; siguiendo lo expresado por Giordani (2012):

La gestión pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, con el fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país; motivo por el cual incumbe a los gerentes de alto nivel dentro de un organismo e institución diligenciar, organizar y planear las actividades sobre la base de sus realidades, objetivos y metas (p. 5).

Interpretando el concepto dado por el mencionado autor, el término Gestión Pública, está orientado hacia el accionar gerencial de quienes ocupan altos cargos en la pirámide administrativa, quienes de la mano con los miembros de sus equipos de trabajo, puedan generar un efectivo funcionamiento en sentido holístico, todo ello acorde con los propósitos teleológicos normados en las Leyes sustantivas y adjetivas que rigen los procesos de esta índole.

En Venezuela, país cuyo sistema de gobierno es democrático, la gestión pública se concibe como el conjunto de acciones que realizan las dependencias y organismos estadales encaminados al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros. En el plano particular, el Consejo Legislativo del Estado Barinas, cumple una multiplicidad de funciones que lo convierten en un cuerpo deliberante, contralor, fiscalizador de las políticas públicas, dentro de cada entidad federal tal como lo establece el artículo 28 de la Ley

Orgánica de los Consejos Legislativo (2001), razones por las cuales Giordani (2012), al referirse a estas instituciones corporativas, señala que los mismos:

Representan el Poder Legislativo en los Estados Federales de Venezuela, debiendo estar conformados con un mínimo que oscila entre siete (7) y quince (15) Legisladores, bajo el sistema de representación proporcional de la población del Estado y sus Municipios. Su elección se realiza cada 4 años, pudiendo ser reelegidos, con la posibilidad de revocar su mandato a la mitad del periodo Constitucional (p. 3).

De lo expresado en el párrafo anterior, estos legisladores elegidos por el pueblo en cada entidad federal, según la Ley Orgánica de los Consejos Legislativo (2001) tienen que cumplir con sus funciones específicas: regulatorias, controladoras, sancionadoras. Asimismo, el organismo legislativo se organiza en Juntas Directivas, Comisiones Delegadas y Permanentes. En consecuencia, un sistema de control de gestión (SCG), sería su principal apéndice habida cuenta que en opinión de Giordani (2012). Los Legisladores Estadales deben rendir cuentas anualmente ante la entidad federal que representan y por ende, gozarán de inmunidad en el ejercicio de sus funciones en su jurisdicción territorial” (p. 5).

En este orden de ideas, un sistema de control de gestión (SCG), se convierte no sólo en una necesidad; sino también en una obligación, particularmente como condición insoslayable para su mayor eficacia y eficiencia, en lo relativo al requerimiento de tales usuarios según las normas jurídicas existentes. A propósito de ello, Giordani (2012), sostiene que: “Es a partir del establecimiento de los mismos, cuando las instituciones, identifican sus debilidades en la planificación, ejecución de planes; así como las técnicas de medición de gestión con el uso de indicadores apropiados” (p. 6)

Por consiguiente, un sistema de control de gestión debe adecuarse a sus componentes habida cuenta que por su propia naturaleza, no existe una única lista cerrada de componentes de los SCG. Desde el punto de vista teórico, y con el fin de facilitar su comprensión, agrega, Giordani (2012), los distintos componentes se agrupan en tres (3) categorías: “Procesos, instrumentos y estructuras”. Seguidamente

se explica en que consiste cada una de ellas, parafraseando lo expresado por el mencionado autor y adaptándolas al caso de estudio.

En primer lugar, procesos, donde todos los elementos que se corresponden con actividades secuenciales a realizar durante un cierto período de tiempo para la consecución de un determinado fin. A modo de ejemplo, se puede citar lo relativo al presupuesto asignado por el Estado. En segundo lugar, instrumentos. En esta categoría, se incluyen todos los elementos a utilizar para la obtención de un dato en concreto, sin que necesariamente aparezca el componente secuencial de tiempo. Ejemplo: Control de gestión en los organismos sujetos a este proceso, entre ellos, las gobernaciones y el poder municipal. Finalmente, en el tercer lugar, las estructuras, donde los elementos de control y gestión que definen los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad de las instituciones, en este caso de estudio, el trabajo cumplido de las comisiones legislativas.

De allí, que esta agrupación en tres (03) categorías no es excluyente, lo cual significa que una misma técnica o procedimiento del sistema de control de gestión puede pertenecer a más de una categoría. Sin embargo, pese a la necesidad que tienen los consejos legislativos regionales, de diseñar un SCG, adecuado para el efectivo cumplimiento de sus funciones, entre ellas, la actividad vigilante de controlar a su vez el accionar de los organismos públicos en cuanto al cumplimiento de sus funciones, así como también, crear leyes estatales, el ex – contralor Pietri ( 2017), en un artículo publicado en el Semanario Opinión del Partido Comunista de Venezuela, señala que transcurridos los dos (02) últimos períodos legislativos, a partir del año 2008, los Consejos Legislativos Regionales, han sido inoperantes e ineficientes en el accionar de su gestión, pues ni controla ni se deja controlar, pues sus memorias y cuentas dejan mucho que desear en este sentido, cita por ejemplo, comparando estos procesos con el caso de Chile, donde el sistema de control de gestión pública resulta de la acción externa e independiente de un conjunto de órganos constitucionales o legalmente autónomos que desarrollan esta labor conforme a sus estatutos propios, y sin que exista una coordinación central o general entre ellos.

Pues bien, a la realidad señalada por Pietri (2017), no escapa el Consejo Legislativo del Estado Barinas, en la atinente a su gestión controladora y política legislativa que realiza, por cuanto en una serie de visitas realizadas a la institución en conversación sostenida con dos legisladores jubilados y al Secretario de la Junta Directiva del período 2017-2018, hicieron hincapié en desconocer lo relativo a la implementación y funcionamiento de un sistema de control de gestión que sirva de referencia a la planificación anual del ente cuyas funciones son variadas tal como lo establece la Ley Especial; razones por las cuales, este órgano legislativo, atraviesa por una serie de situaciones las cuales pudieran estar obstaculizando los procesos, que se llevan a cabo por medio de las distintas unidades comisionadas. Al efecto, señalaron que en un informe de Contraloría del Estado, presentado entre 2014-2017, encontraron serias debilidades en cuanto a la rendición de cuentas por falta de controles de gestión. A propósito de ello, el informe de la Contraloría del Estado Barinas 2017, suscrito por Viáfara constató que el Consejo Legislativo del estado Barinas, formuló el Plan Operativo Anual 2015; sin embargo, no consideraron los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos, asignados a cada una de las metas previstas, ni los indicadores de gestión que permitan medir las metas alcanzadas bajo criterios de eficiencia, eficacia y economía. Lo expuesto, se originó debido a que la Sección de Planificación y Control de Gestión del Consejo Legislativo, no realizó la formulación del Plan Operativo Anual considerando los elementos previstos para el cumplimiento de cada meta y que deben formar parte de dicho plan y su vinculación con el presupuesto aprobado. En este sentido, se dificultó examinar su cumplimiento y evaluar la gestión a través de los criterios de eficiencia, eficacia, economía, en el período evaluado.

Cabe destacar que a juicio de los entrevistados en una primera ronda de visitas informales hechas al ente, tales debilidades, pudiera tener como causas, la falta de planeación en la organización de las distintas comisiones de trabajo legislativo, simples omisiones o desconocimiento del área por parte de los empleados administrativos y/o de los más altos representantes de este poder, lo cual pudiera generar en consecuencia, problemas en la toma de decisiones, frente a la ausencia de

estrategias emergentes cuando el caso lo amerite con los concebidos efectos negativos para su eficaz funcionamiento. En tal sentido, las evidencias ya antes mencionadas en el párrafo anterior encontradas en el Consejo Legislativo del Estado Barinas, donde la planificación tanto de la directiva saliente como la entrante, incluidas las comisiones permanentes motivaron el abordaje de la temática del presente estudio, el cual pretende generar respuestas a las siguientes interrogantes formuladas:

¿Cuál es la realidad actual del Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo del Estado Barinas?

¿Qué elementos componentes son considerados en un Sistema de Control de Gestión del Consejo Legislativo del Estado Barinas?

¿Qué fortalezas y debilidades presenta el Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo del Estado Barinas?

¿Cuáles enfoques u orientaciones pueden recomendarse al Consejo Legislativo del Estado Barinas para el fortalecimiento de un Sistema de Control de Gestión?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo del Estado Barinas. Año 2017-2018.

### **Objetivos Específicos:**

Diagnosticar el Sistema de Control de Gestión del Consejo Legislativo del Estado Barinas.

Identificar los elementos componentes considerados en el Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo del Estado Barinas.

Clasificar las fortalezas y debilidades del Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo del Estado Barinas.

Describir algunos enfoques u orientaciones que pueden recomendarse al Consejo Legislativo del Estado Barinas para el fortalecimiento del Sistema de Control de Gestión.

### **Justificación de la Investigación**

La necesidad de disponer del Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo Regional del Estado Barinas, justifica el abordaje de la temática, habida cuenta que esos órganos del poder legislativo, tienen unas competencias, funciones y deberes que cumplir por mandato constitucional dando fuerza a la concepción de gestión pública sometida a los ciudadanos y ciudadanas, como condición insoslayable para su mayor eficacia y eficiencia. Es de considerar que para Gioridani (2012), “un Sistema de Control de Gestión pública, permite además, un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de un organismo o corporación para lograr los objetivos de la misión encomendada que le son inherentes” (p. 8). De allí, la pertinencia del presente estudio, el cual puede beneficiar al cuerpo legislativo en general y a la Directiva, en particular como órgano de dirección y a los presidentes de las Comisiones que conforman tal ente público.

Por otra parte, el estudio se considera relevante, dada la pertinencia que tiene un SCG, en la administración del este cuerpo legislativo de manera tal que puedan cumplir con sus funciones asignadas por la Constitución y las leyes en favor de la ciudadanía en esta entidad federal. De igual manera, la investigación pretende ofrecer información teórico-metodológica acerca de los Sistemas de Control de Gestión más apropiados al accionar legislativo; pudiendo tener utilidad práctica, dado que de la exploración bibliográfica realizada no se han encontrado referentes a nivel del Estado Barinas.

Asimismo, en lo científico, se aspira que el estudio sirva de referencia para futuras investigaciones a mayor profundidad dentro de similares líneas de acción. Ahora bien, en lo metódico, la investigación tuvo como propósito el análisis de un SCG y de los modelos pertinentes a los organismos del sector público cuyo accionar,



no está orientado a negociaciones financieras, sino más bien a resultados obtenidos dentro del mandato legal para el cual fueron creados tales entes. Asimismo, en lo personal, el estudio se justifica por cuanto permite al maestrante poner en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante los estudios de perfeccionamiento en materia de gerencia pública.

En este orden de ideas, el presente estudio se inserta dentro de la línea 4 referida a la temática: Gestión Pública y Planificación Estratégica que la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ, Barinas), aborda en la Maestría en Gerencia Pública, habida cuenta que el Sistema de Control de Gestión, se fundamenta en el enfoque estratégico, sobre el cual se planifica la estrategia acorde a las funciones del ente legislativo.

Es de acotar que tal línea se encuentra dirigida hacia la práctica gerencial desde diferentes concepciones científicas y empíricas las cuales contribuyan a generar acciones y modos de concebir la gerencia pública además de determinar si la planificación estratégica es adecuada a las estructuras de la administración pública, en el objetivo “c”, el cual trata de estudiar la relación entre el entorno y los recursos de la organización. En lo personal, la investigación se estima vinculante con los estudios de postgrado realizado en esta Maestría de Gerencia Pública, cuyos insumos, permiten al autor de la presente investigación, plasmar en la praxis, los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas.

### **Alcance y Delimitación**

La investigación por sus objetivos y propósitos, está dirigida hacia el análisis de un Sistema de Control de Gestión (SCG) y por ende, el alcance es la argumentación teórica de su pertinencia para el Consejo Legislativo Regional en esta entidad federal, siendo el Estado Barinas, el radio de acción. En consecuencia, dicho análisis partió de la exploración de la realidad y en ese sentido, se trata de describir una aproximación acerca de ella, con la finalidad de extraer resultados y sugerir acciones en este sentido

por parte de la Dirección del ente legislativo, que en cuanto a estructura, es la máxima autoridad de este poder regional.

En este orden de ideas el estudio se encuentra delimitado solamente por el análisis de la pertinencia del Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo Regional del Estado Barinas, escenario geográfico donde se produjeron los fenómenos objeto de indagación.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

El marco teórico de la investigación constituye una sección, donde se señalan los antecedentes tanto históricos como de estudios previos realizados por otras personas interesadas en la temática, así como también se describen y explican los elementos conceptuales y teorías de las variables de estudio, facilitando la comprensión del fenómeno abordado. Para Méndez (2007), el marco teórico “es el conjunto de proposiciones teóricas interrelacionadas que fundamentan y explican aspectos significativos del tema o problema abordado y lo sitúan dentro de un área específica del conocimiento” (p. 67).

Lo expresado por el autor resulta pertinente por cuanto en esta sección del estudio, se lleva a cabo una revisión exhaustiva de los antecedentes de estudios previos con el fin de obtener de ellos, elementos conceptuales y teóricos pertinentes para profundizar en lo relativo al análisis sobre la realidad de lo que sucede en el organismo legislativo objeto de estudio, con respecto a los sistemas de control de gestión vertidos por las teorías de la gerencia pública respecto a la temática.

### **Antecedentes de la Investigación**

Arias (2006), sostiene que en los antecedentes, se deben reflejar exclusivamente otros trabajos de investigación, nacionales y/o internacionales, con títulos similares o relacionados al tema de estudio que se está desarrollando. Agrega también que cada una de estas investigaciones deberá indicar el autor, año de su presentación, el título, objetivo general y una síntesis de sus conclusiones, pudiendo adicionar otros aspectos, los cuales deben ser resaltados y que además el investigador debe emitir

su opinión al respecto en torno al aporte obtenido para la mejor sustentación sobre el tema abordado.

En este orden de ideas, puede decirse que la revisión bibliográfica y hemerográfica llevada a cabo en las bibliotecas y centros de documentación académica (hemerotecas) posibilitó la localización de varios trabajos los cuales, por su vinculación con el objeto de estudio sustentan la presente investigación. Al efecto, seguidamente se enuncia y describe una breve reseña de algunas referencias consideradas como pertinentes para apoyarla, entre las cuales destacan los siguientes:

Goncálvez (2015), en su condición de Maestrante de Gerencia Pública de la Universidad Central de Venezuela (UCV), en un estudio enmarcado en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, con nivel descriptivo, titulado: “Sistema de Control de Gestión en la Dirección de Administración de la Gobernación del Estado Bolívar, para lo cual se trazó como objetivo general, diseñar un sistema que mejore los procesos en esa Gobernación. Para ello, abordó a una población conformada por 8 funcionarios incluido el jefe de la unidad organizativa, a quienes les aplicó una encuesta usando un cuestionario de preguntas cerradas, diseñado en base a los indicadores obtenidos al operacionalizar las variables por cada dimensión.

Dicho instrumento validado por juicio de expertos cuya confiabilidad calculada en base al coeficiente Alpha de Cronbach, el cual es aplicable en virtud de tratarse de un cuestionario en base a preguntas cerradas, tipo escala de opinión de Likert, permitió conocer la presencia de una serie de debilidades en lo relativo a la planificación de las distintas dependencias de la misma, particularmente la falta de un sistema de control de gestión, tampoco existe una estrategia de control para los gastos. Lo expresado en esta referencia apoya al presente estudio, por el aporte de elementos componentes involucrados en cuanto a procesos, instrumentos, estructura y sub-sistemas de información, entre otros.

De igual modo, Gutiérrez (2015), en su tesis como Maestrante en Gerencia General, la cual intituló: Modelo de Sistema de Control de Gestión en el Departamento de Ingeniería Municipal de la Alcaldía de Baruta, Estado Miranda, Venezuela, la cual se enmarcó en la modalidad de Proyecto Factible en sus tres fases: Diagnóstico, Diseño y Factibilidad,

apoyada en un estudio de campo con nivel descriptivo y diseño no experimental, porque no se manipularon las variables intencionalmente para obtener un efecto deseado.

Para ello, se trazó como objetivo general analizar un Modelo de Sistema de Control de Gestión en el Departamento de Ingeniería Municipal de la Alcaldía de Baruta, Estado Miranda, Venezuela, la cual se enmarcó en la modalidad de Proyecto Factible en sus tres fases: Diagnóstico, Diseño y Factibilidad, apoyada en un estudio de campo con nivel descriptivo y diseño no experimental, porque no se manipularon las variables intencionalmente para obtener un efecto deseado. En cuanto a la población, tomó como universo de estudio a doce (12) sujetos: Un (1) Ingeniero Jefe, Tres (3) Adjuntos a la Unidad administrativa, seis (6) fiscales del departamento y dos (2) secretarias, usando como técnicas la observación directa y participante, la encuesta mediante un cuestionario de preguntas cerradas bajo escala de opinión de Likert (De acuerdo, completamente de acuerdo, neutral, en desacuerdo y en completo desacuerdo).

Dicho instrumento diseñado en dos (02) versiones una para los jefes y otra para los empleados, fue validado por Juicio de Expertos y en cuanto a su confiabilidad, se usó el coeficiente de medición interna: Alpha de Cronbach, por tratarse de un instrumento policotómico con más de dos (2) opciones de respuestas. En sus conclusiones, el mencionado maestrante señala la inexistencia de un sistema de control de gestión en la unidad operativa de Ingeniería, sobre la cual recaen las funciones: de otorgamiento de permisos para construcciones, fiscalización de obras, solicitudes en forma de denuncia en la aplicación de la ordenanza municipal en edificaciones de propiedad horizontal, entre otras.

Al efecto, el mencionado autor hace hincapié en que el uso de un sistema de gestión de control, permite determinar si la organización tiene éxito o si es preciso realizar algunos cambios y mejoras. Específicamente el control de gestión apunta a la planificación y obtención de los objetivos en relación al presupuesto pautado en el corto plazo. De allí, que sobre la base de las conclusiones recomienda a los gerentes del más alto nivel, tomar iniciativas en el sentido de disponer de un sistema de control de gestión, el cual permita generar mayor eficiencia en el cumplimiento de las funciones asignadas al ente todo ello

acorde a la Ley Especial que regula el poder municipal. Como puede notarse, el estudio se considera relevante y de apoyo a la presente investigación en cuanto aporta insumos en base a conceptos y estrategias a seguir para el diseño de la propuesta que se pretende ofrecer.

De igual modo, Ortiz (2015), Maestrante de Gerencia General de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, en un estudio enmarcado en la modalidad proyectiva, con estudio de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental intitulado: Modelo de Sistema de Control de Gestión Pública para el fortalecimiento institucional de la Gobernación del Estado Bolívar, habiéndose trazado como objetivo General analizar un modelo de sistema de control de gestión pública en ese sentido.

En este orden de ideas, encuestó a doce Gerentes públicos de las unidades organizativas: Secretaría General de Gobierno, Tesorería, Recursos Humanos, Administración, Dirección de Política, a quienes aplicó una encuesta cuyo instrumento, constó de quince (15) ítems de preguntas abiertas, tipo escala de opinión de Likert, validado por juicio de expertos y con una confiabilidad de 0,89 calculado mediante la aplicación del coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach.

En sus conclusiones señala la inexistencia de un sistema de control de gestión en ese ente gubernamental, motivo por el cual diseñó el modelo adecuado al ente gubernamental. Asimismo en sus consideraciones que un sistema de control de gestión, comprende los factores del entorno, integridad del personal, valores éticos, capacidad de los trabajadores, filosofía de dirección, estilo de gestión, manera en que la dirección asigna autoridad, responsabilidades, la atención y orientación que proporciona el órgano decisorio institucional. Como puede notarse el estudio aporta información valiosa para la presente investigación en materia de conceptos, teoría acerca de los sistemas y la forma de cómo se pueden diseñar e implementar.

Asimismo, a nivel internacional, Tello (2016), Maestrante de Gerencia Pública la Universidad San Marcos del Perú, en una investigación titulada: El control en el marco del proceso de gestión pública Municipal: Análisis y conversión de las debilidades en

fortalezas, enmarcada en la modalidad de proyecto factible apoyado en un estudio de campo con nivel descriptivo y diseño no experimental

Para ello, aplicó una encuesta a los jefes de unidades operativas del organismo, usando un cuestionario de preguntas cerradas en base a escala de opinión de Likert, validado por cinco expertos y con una confiabilidad de 0,95, aplicando el coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach.

En sus conclusiones señala haber encontrado debilidades en el control de gestión, por cuanto las actividades se hacen en función de procedimientos tradicionales los cuales se centran solamente en el control interno dejando al margen otros procesos, razones por las cuales opina que la adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad, así como la aplicación de criterios uniformes orientados hacia una mejor implementación y evaluación integral.

La investigación realizada por el mencionado autor, se considera de utilidad al presente estudio, en cuanto el mencionado modelo señala una serie de pasos requeridos para la implementación de un sistema de control de gestión acorde a las necesidades y objetivos de la misión en lo institucional y legal.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas, al decir de Méndez (2007), “constituyen una sección del trabajo de investigación que trata de explicar conceptual y teóricamente las variables de estudio, lo cual permite comprender de la mejor manera la problemática planteada” (p. 45). Por consiguiente, en este subpunto del trabajo de investigación, se describe y explican los elementos conceptuales y teóricos de las variables consideradas, siendo ellas, lo relativo a las teorías acerca del Sistema de Control de Gestión, sus requisitos, etapas del control, procesos, instrumentos y estructura, la gestión gerencial, bases legales, entre otros.



## **Sistemas de Control de Gestión**

A partir del desarrollo evolutivo de la sociedad, los adelantos científicos y tecnológicos ocurridos en la actualidad, con sus cambios e innovaciones paradigmáticas a nivel gerencial ha hecho que las instituciones de servicios públicos enfrenten el gran reto de lograr mayor efectividad y eficiencia en su gestión; además de desarrollar una verdadera cultura de servicios para tratar de satisfacer los requerimientos de una sociedad cuyos procesos de transformación, ha exigido el enfoque sistémico estratégico en su conducción. Por tanto, derivados de este proceso surgen ideas y términos como el Sistema de Control d Gestión y todo lo que ello representa.

En opinión de Pereira (2013), el Estado democrático se ha organizado en poderes, siguiendo la doctrina de Montesquieu, entre ellos: el Ejecutivo y el Legislativo donde éste último de los nombrados se ha creado para la gestión pública, promoviendo leyes, creando otras o modificándolas acorde a la evolución del ordenamiento jurídico, ejerciendo además funciones de control, fiscalización y sanción según la normativa jurídica que los rige. De allí, que la Gerencia Pública emerge con sus actores políticos representada mediante un conjunto de instituciones las cuales ha originado el propio Estado y sobre las cuales se sustenta su funcionamiento. En opinión del mencionado autor (ob. cit), los consejos legislativos:

Constituyen la representatividad institucional que se genera de brindar la posibilidad a cada población de un espacio definido para un desarrollo con justas medidas orientadas al logro de beneficios equitativos para todos. Por lo tanto el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión pública. Sin políticas públicas responsables y sostenidas, o sin una efectiva gestión pública moderna, la seguridad social y legal, terminan afectadas, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el bienestar colectivo y jurídico (p. 9)

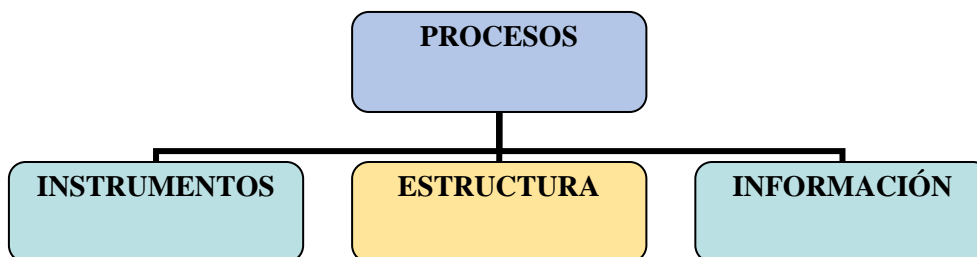
Interpretando la opinión vertida por el mencionado autor, se aprecia claramente el porqué de la existencia de los Consejos Legislativos Regionales, los cuales como

corporaciones políticas están conformadas por legisladores elegidos en comicios electorales para que realicen una gestión en beneficio del conglomerado social del área geográfica cuyos pobladores los eligió.

En este orden de ideas, surge la necesidad de un Sistema de Control de Gestión, el cual permite la toma de decisiones oportunas para el cumplimiento de los objetivos, planes, metas, programas y proyectos, establecidos en la planificación estratégica, considerando para ello, factores internos y externos, para evaluar y aplicar los correctivos necesarios cumpliendo con la misión encomendada.

Por ello, en opinión de Giordani (2012), en el diseño de un SCG, sus componentes en el caso de la Gerencia Pública, se agrupan en las siguientes categorías: “Procesos, instrumentos, estructuras e información” (p. 5), tal como puede apreciarse en la siguiente figura:

**Fig. 1: Elementos Componentes de un SCG.**



**Fuente: Giordani, 2012, p. 8**

Seguidamente se explica en que consiste cada una de ellas, parafraseando lo expresado por el mencionado autor: **Los Procesos:** Constituyen todos los elementos que se corresponden con actividades secuenciales a realizar durante un cierto período de tiempo para la consecución de un determinado fin. En opinión de Giordani (2012), en tales procesos, las actividades de control, constituyen las distintas fases mediante las cuales se aplica en la actividad de dirección, es decir, la fijación de objetivos, el establecimiento de estándares e indicadores, la comparación de los resultados, las correcciones estimadas y la

evaluación en su práctica. Todo proceso involucra la asunción de determinadas metodologías adecuadas a la situación.

Pues bien, del análisis de la literatura revisada se pudo conocer la existencia de diferentes metodologías para el control de gestión, lo cual incluye el diagnóstico organizacional, definición o redefinición de la estrategia corporativa (que contiene la definición de los procesos), el despliegue del modelo asumido su implementación y control. En este sentido Galindo (2017), señala que el proceso consta de las siguientes fases:

*Fase I. Diagnóstico situacional:* Es importante y necesario porque constituye el punto de partida focal para la definición de cualquier estrategia operacional. Obtener el compromiso real de la dirección, debe ser el comienzo de todo Sistema de Control de Gestión por ello, sin un verdadero liderazgo de los directivos y su apoyo, cualquier cambio resulta infructuoso. Durante el análisis de la literatura se realizó la revisión de las diferentes metodologías para el Sistema de Control de Gestión, lo cual incluye el diagnóstico organizacional, la definición o redefinición de la estrategia organizacional (que contiene la definición de los procesos), el despliegue de la información.

El diagnóstico situacional es importante y necesario porque se conforma un equipo de trabajo, formado por la dirección, representantes de los diferentes niveles de gestión y de directores funcionales, para ampliar la base de deliberaciones y consenso con un grupo de personas, encargadas de la definición del diagnóstico capaz de monitorear de forma permanente el entorno y la organización para tomar las acciones correctivas a realizar en la estrategia.

Diseño o rediseño de la estrategia: Con los resultados del diagnóstico se fija el rumbo estratégico de la organización, como punto de partida para la definición de la estrategia, con todas sus variables de salida: misión, visión, valores, estrategias, objetivos, escenarios, grupos de interés y políticas. De este modo para Corredor (2006), para cada Área de Resultado Clave (ARC) se deben definir los Objetivos Estratégicos (OE) con sus criterios de medidas para evaluar su cumplimiento. La determinación de los procesos de la organización, de conjunto con la planificación estratégica, simplifica el camino y llevan al

logro de la eficacia, además se considera la definición de los procesos como una premisa básica para el diseño del SCG.

**Los Instrumentos:** En esta categoría, se incluyen todos los elementos a utilizar para la obtención de un dato en concreto, sin que necesariamente aparezca el componente secuencial de tiempo. Los formatos diseñados, por ejemplo una ficha para cada proceso, que representa un soporte informativo de las características relevantes para el control de todas las actividades: responsable, objetivos, descripción, recursos necesarios, documentación, procesos con los cuales se relaciona, principales riesgos e indicadores para evaluar su eficacia y eficiencia.

Una vez definidos los objetivos estratégicos se contrastan con los procesos definidos en busca del alineamiento estratégico, necesario para el desempeño de la organización, y conocer si impactan en la mejora de los procesos. Formatos para el seguimiento del Control de Gestión en los organismos sujetos a este proceso, entre ellos, las gobernaciones y el poder municipal.

Tomando en cuenta que el sistema de Control está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos, es importante que exista un control interno del presupuesto asignado. Esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves. En otras palabras, les deberían destacar los logros importantes, no los triviales. Los controles también deberían señalar las desviaciones a un costo mínimo, y sus beneficios superiores a los costos.

También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas. Amat (2003), sostiene que el problema del Control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización. Para el mencionado autor, existen tres (03) tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

**Control Estratégico:** Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización,

mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, entre otros. En el caso de la legislatura, no se lleva a cabo, ni la comercialización, ni los mercados, debido a la naturaleza de las funciones del ente público.

**Control de Gestión:** Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la organización, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.

**Control Operativo:** Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente. Por tanto, los expertos de la materia, entre ellos, Dorsey (2015), coinciden en señalar que controlar es recopilar los datos necesarios mediante la medición, luego la comparación de los mismos con los resultados deseados y por último la corrección de las desviaciones mediante los programas de mejora además de coincidir en la importancia de su empleo a priori. Las diferencias solo radican en los plazos que se toman para controlar, los hay desde largo plazo hasta diarios.

**Las Estructuras:** En opinión de Giordani (2012), “las estructuras organizativas de cada ente, se enfocan en los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad de las instituciones” (p. 3). Por consiguiente, en este caso de estudio, la máxima autoridad radica en el Presidente del Consejo Legislativo y los demás miembros de la misma. De allí, que diseñar un SCG, adecuado para el efectivo cumplimiento de sus funciones, entre ellas, la actividad vigilante de controlar a su vez el accionar de los organismos públicos, depende de las políticas administrativas trazadas durante el período de mandato. En este sentido, los demás niveles de autoridad y responsabilidad, descansa en la Comisión Delegada y en las Legislativas en función de las actividades que le son pertinentes.

**La Información:** Constituyen en opinión de Giordani (2012), un subsistema los canales sobre los cuales se posibilita la fluidez de los datos que maneja la institución pública de que se trate. Para Amat (2003), La información es uno de los activos potencialmente más valiosos que puede tener una organización cualquiera que ella sea. Lo expresado por el mencionado autor, pone de manifiesto la necesidad de mantener un subsistema de información dentro de los elementos componentes del sistema de control de

gestión en un ente legislativo el cual debe funcionar acorde con lo establecido en la normativa legal que rige la materia (CBRV; Ley Orgánica de los Consejos Legislativos, Constitución del Estado, Decretos y Reglamentos Internos, entre otros; donde el valor real de dicha información recogida, dependerá de la forma cómo es gestionada, del tiempo empleado para procesarla y traducirla en el cumplimiento de las funciones y en qué medida se utiliza eficientemente para el mejor desenvolvimiento de la institución.

Por lo tanto, es preciso comenzar entonces por definir el concepto de Sistema, visto de la óptica de Davis (2006), como un conjunto de elementos interrelacionadas entre sí, en función de un fin, conformando un todo único el cual posee características nuevas las cuales no están presentes en cada uno de los elementos que lo conforman. En este sentido, conviene precisar que cada elemento en un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla, constituyendo así la forma sinérgica del correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En este orden de ideas, Amat (2003), sostiene que:

El hecho de que el Sistema de Control de Gestión se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas (p.5).

Lo anteriormente expresado permite reconocer coincidiendo con la opinión de Amat (2003), los mismos deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente, siendo éstos, los siguientes: Ser entendibles. Seguir la forma de organización. Rápidos. Flexibles y Económicos. En este orden de ideas, parafraseando a Amat (ob. cit.), cada parte del sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura con cierta fluidez de modo tal que se pueda obtener de cada una la información necesaria la cual oriente el posterior análisis con miras a influir en el comportamiento de la organización. Hay que agregar a la definición dada, dos (02) factores importantes a considerar, en opinión de (Amat) para quien:

1: El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de responsabilidad). Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones. 2: Debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Tales metas pueden ser asumidas como los objetivos pretendidos a ser alcanzados por la organización y los cuales determinan en definitiva su razón de ser (p. 67).

En este sentido, el hecho de que el Sistema de Control de Gestión, se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, otorga al mismo un carácter eminentemente estratégico, por cuanto estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos, lo cual a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas. De allí, que cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno; así como a las necesidades objetivas y subjetivas de la institución. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente.

Por consiguiente para lograrlo, se amerita que el SGC, funcione para la recogida de la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer también detectar lo que está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (Estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, tales cambios exigen otros a nivel interno, motivo por el cual se hace imprescindible conocer cómo y cuándo transformar.

## **Fase II. Diseño o rediseño de la estrategia Corporativa**

El término estrategia entendido como el conjunto de acciones, tácticas y procedimientos para alcanzar objetivos predeterminados, ha sido tomado del campo militar donde se utilizó con el fin de enfrentar fuerzas y vencer a los enemigos en las contiendas bélicas, no obstante, en el campo de las organizaciones, esta palabra se ha asumido pero

con otros fines o propósitos y en otras palabras, así lo señala Mc Clelland (2001). Más tarde, las mismas, se viene empleando en el campo de las organizaciones siguiendo lineamientos de la planificación estratégica con miras a la búsqueda de medios y vías para solventar problemas a corto, mediano y largo plazo. En consecuencia, los gerentes en las organizaciones, se han trazado estrategias con fines o propósitos diversos pero siempre orientados a la realización de las diversas funciones y roles.

De allí, que entre el arsenal de estrategias trazadas por las organizaciones, tanto públicas como privadas, con o sin fines de lucro, Fariñas (2008), “sostiene que una empresa o institución está conformada por un equipo constituido por sus miembros” (p.10). Por tanto, desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. Es por tanto, que existe abundante literatura reciente acerca de la necesidad del empleo de estrategias apropiadas en la gerencia dentro de las instituciones. En este sentido, las investigaciones se dirigen hacia la previsión de herramientas que hacen posible aplicar técnicas y procedimientos, viables para obtener un adecuado resultado de la gestión

Por tanto, las estrategias constituyen un conjunto de funciones expresadas en actividades tácticas o técnicas previstas en la administración para poner en marcha el funcionamiento efectivo de los distintos componentes que conforman la estructura de la organización. La puesta en marcha de estrategias orientadas hacia el fortalecimiento de un determinado servicio, división, departamento u oficina administrativa, requiere de la disposición que tenga la dirección del ente, en diseñar planes estratégicos direccionados hacia el fortalecimiento del SCG. En este sentido, Giordani (2012), distingue tres (03) tipos de estrategias.

1: Las estrategia formuladas; las cuales se corresponden con las explícitamente definidas y comunicadas por la dirección, y representan la mejor opción a la fecha inicial de formulación. 2: las emergentes son las diferentes nuevas opciones que van apareciendo en las organizaciones según los entornos y de acuerdo a los contextos van evolucionando. 3: Las estrategias realizadas; son las que efectivamente se han puesto en práctica (p.12).



Como puede notarse, los SCG deben cumplir este doble objetivo por un lado, controlar que la estrategia definida explícitamente por la dirección (estrategia formulada) está realmente siendo implementada (estrategia realizada); y, por otro lado, permitir que aparezcan nuevas mejores opciones adaptables a la organización a las cambiantes circunstancias del entorno (estrategias emergentes).

Según Giordani (2012), en el SCG, se amerita del establecimiento de estándares o puntos críticos objetivos jerarquizados de corto y largo plazo en relación con el análisis de la situación propia y del entorno competitivo. 2. Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos previsionales de las variables. 3. Establecimiento de la estructura organizativa, con las formas concretas de ejecución y control de las tareas, así como la asignación de atribuciones y responsabilidad. 4. Medición, registro y control de los resultados reales obtenidos. 5. 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. 7. Toma de las decisiones correctas de la situación, consistente tanto en adoptar las mismas y en estimular a la organización a conseguir los resultados.

Pues bien, un Sistema de Control de Gestión en cuanto al desenvolvimiento del proceso, según Cordero (2015), citando a Koontz, Weihrichy Cannice (2008), debe atravesar por tres (03) etapas: “Establecimiento de estándares y puntos críticos. Medición del desempeño. Corrección de las desviaciones” (p.45). En la siguiente figura, se observa la triada de manera esquematizada:



**Figura 2. Etapas del sistema de control. Fuente: Tomado de Koontz, Weihrich y Cannice (2008).**

## Los Modelos del Sistema de Control de Gestión

En la actualidad, existen varias herramientas las cuales dependiendo de las características de la actividad, estructura organizativa y medios de los cuales dispone la organización pueden ser preferidos en mayor o menor medida. Parafraseando a Amat (2003), el método OVAR, desarrollado en Francia en la década de los ochenta del siglo pasado, permite actuar sobre los sistemas de información de gestión de los resultados de una organización; focalizar los aspectos esenciales sobre los que hay que actuar. Se concentra básicamente en actividades productivas como resultado de su actividad y para la cual se destina su gestión, pero su aplicación puede extenderse a otros sectores de la vida económica. Otra herramienta que está siendo muy defendida y difundida en el mundo de los controles para la gestión son los Cuadros de Mando Integral (CMI), según lo expresa Amat (2003), el cual los define como:

Un método de obtención y clasificación de información. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones (p.23)

De esta manera, parafraseando al mencionado autor (Amat, 2003), todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados los cuales permiten que la información recorra todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla. El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, constituirá la base de lo que se analizará como Pirámide de Cuadro de Mando. Esta pirámide, estará compuesta por un Cuadro de Mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

Por consiguiente, en opinión de Amat (2003), “la Dirección General o el Consejo de Administración junto con las Direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica, tendrán un papel mucho más relevante con respecto a la función de Planificación” (p. 105). Por otra parte, en lo relativo a la función de Control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica. De igual manera, las etapas de ejecución y control, pero ya en este caso con un ámbito temporal no superior al año, serán desempeñadas por los niveles medios e inferiores de la pirámide. En este caso, Direcciones y Subdirecciones funcionales. Según el mencionado autor (Amat, 2003), algunas de las ventajas que ofrece esta herramienta son las siguientes:

Facilitan el proceso de toma de decisiones. Constituyen un instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida. Incluyen variables, tanto cuantitativas (monetarias) y no monetarias (cualitativas). Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas. Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada (p. 123).

Como puede notarse, este modelo es de productos y procesos, sin embargo para Amat (2003), dos de las principales dificultades radican en que se amerita de cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información. Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión. Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada, siendo esto una fortaleza.

Para Cordero (2015), el Cuadro de Mando a largo plazo (estratégico), está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro. Generalmente, el Cuadro de Mando estratégico, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

### *Características de los cuadros de mando de gestión*

Según Amat (2003), hay que destacar tres (03) características fundamentales de los Cuadros de Mando de gestión a saber: “La naturaleza de las informaciones recogidas en él. Rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad. Selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible” (p. 124). Lo más importante de este modelo. Es el de establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes acerca de lo que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

Por otra parte, el Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco (05) ideas básicas: El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la institución se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones imprevistas, razones por las cuales debe irse adecuando a las herramientas con las cuales puede contar en Contabilidad de Gestión, o por el contrario, proveerse de aquellas nuevas ajustadas a las necesidades y prioridades de cada momento. Un aspecto, el cual por ser mencionado de último no deja de tener importancia, o más bien, es el corazón de los Cuadros de Mando, lo constituye el Controller o el Contralor de gestión.

En opinión de Amat (2003), el Controller es una "persona", que por sus características debe ser (después de la dirección) quién mejor conozca e interprete los valores y elementos de la organización. Su función es la de seleccionar y jerarquizar la información que recibirá la dirección para la toma de decisiones de gestión. Dicho Controller tendrá acceso a toda la información del sistema a través del Cuadro de Mando y la procesará para emitir a la dirección la necesaria y suficiente para brindar un diagnóstico

adecuado y completo de la situación de la organización en un momento dado. Debe ser además, la persona que mejor conozca la fuente de obtención de cada elemento de la información.

De este modo, todos estos mecanismos garantizan que el sistema de control esté a la altura de poder, con su ejecución, detectar y actuar en consecuencia y con elementos suficientes de conocimiento del entorno, aspectos técnicos del proceso, comportamiento de otros indicadores y departamentos, entre otros, ante cualquier desviación producida. Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está constituido por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento.

### **Los Consejos Legislativos Regionales**

Según lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), cada una de las entidades federales de Venezuela debe tener un Poder Legislativo estatal, como parte de su forma de gobierno civil. La mayoría de los detalles fundamentales de la legislatura se especifican en la Constitución del Estado. Las veintitrés (23) legislaturas estatales son órganos unicamerales, compuesto por una cámara denominada Consejo Legislativo Estatal. Éste, representa el Poder Legislativo en los Estados Federales de Venezuela, conformado por un número no menor de siete (7) ni mayor de quince (15) Legisladores, bajo el sistema de representación proporcional de la población del Estado y de sus Municipios.

Su elección se realiza cada cuatro (4) años, pudiendo ser reelegidos, con la posibilidad de revocar su mandato a la mitad del periodo Constitucional. Las condiciones de elegibilidad e inelegibilidad de los legisladores y legisladoras a los Consejos Legislativos de los Estados son las mismas establecidas en la Constitución de la República para los diputados y diputadas de la Asamblea Nacional. De allí, que el Consejo deberá sesionar en la capital de los Estados y podrá excepcionalmente, sesionar en otra localidad del Estado por acuerdo de la mayoría absoluta de los legisladores que la conforman. En el caso de estudio se trata del Estado Barinas, cuya sede propia se ubica en la Avenida 23 de

Enero, en las inmediaciones de lo que fue el Supermercado CADA, hoy Bicentenario. Allí, funciona la Directiva, la Comisión Delegada y las comisiones permanentes. Los Legisladores Estadales deben rendir cuentas anualmente de su gestión a los electores y electoras que represente, Los Diputados de los Consejos Legislativos de los Estados gozarán de inmunidad en el ejercicio de sus funciones en su jurisdicción territorial, en los términos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

### *Funciones de los Consejos Legislativos*

*A nivel sancionatorio:* Conforme a lo establecido en el artículo 15 de la Ley Orgánica de los Consejos Legislativos vigente, entre las atribuciones que tienen este cuerpo deliberante regional, figuran las siguientes: Sancionar el proyecto de Constitución estatal y presentar iniciativas, enmiendas o reformas de conformidad con lo dispuesto en la Constitución de la República. Sancionar leyes de desarrollo de aquellas leyes de base dictadas por el Poder Nacional, que regulen las competencias concurrentes. Sancionar la Ley Orgánica de Hacienda Pública del respectivo estado, conforme a los principios del régimen presupuestario y sistema tributario, establecidos en la Constitución y en la ley, en cuanto sean aplicables. Sancionar las leyes de descentralización y transferencia de los servicios públicos a los municipios y a las comunidades organizadas, así como aquellas que promuevan la participación de los ciudadanos en los asuntos de la competencia estatal. Sancionar la Ley de Presupuesto del estado.

*En cuanto a la participación:* Participar en la designación, juramentar y destituir al Contralor o Contralora del estado, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República y con la ley que rige la materia. Organizar y promover la participación ciudadana e implementar los mecanismos que garanticen la inclusión de las opiniones que emanen de los diferentes sectores, en el ejercicio de las funciones propias del órgano legislativo estatal. Ejercer funciones de control, seguimiento y evaluación parlamentaria de los órganos de la Administración Pública Estatal, en los términos consagrados en la Constitución de la República, la Constitución de los estados y las leyes respectivas. Recibir

para su evaluación el informe anual del Gobernador sobre su gestión durante el año inmediato anterior. A tales efectos, el Consejo Legislativo fijará dentro de los treinta (30) días siguientes a su instalación anual, la sesión en la que el ciudadano Gobernador presentará dicho informe.

*Niveles de aprobación y autorización:* Autorizar los créditos adicionales a los presupuestos estatales. Aprobar las líneas generales del plan de desarrollo del estado, que serán presentadas por el Poder Ejecutivo Regional en el transcurso del tercer trimestre del primer año de cada período constitucional. Solicitar la remoción, destitución o retiro del Secretario o Secretaria General de Gobierno y de los directores generales sectoriales que con abuso de autoridad, negligencia e imprudencia en el ejercicio de sus funciones violen o menoscaben los derechos constitucionales o causen perjuicio patrimonial a la administración o a los particulares.

Por tanto, cuando la solicitud de destitución o remoción se apruebe con el voto de las dos terceras partes de los legisladores presentes, su acatamiento será obligatorio para el Gobernador. Autorizar al Gobernador para el nombramiento del Procurador o Procuradora General del Estado de acuerdo a los parámetros establecidos en la Constitución del respectivo estado. Autorizar la salida del Gobernador del estado, del espacio geográfico venezolano cuando su ausencia se prolongue por un lapso superior a cinco (5) días consecutivos.

*En lo administrativo:* Dictar su Reglamento interno de organización y aplicar las sanciones que en él se establezcan. Organizar su servicio interior de vigilancia y custodia. Aprobar, modificar y ejecutar su presupuesto de gastos, de acuerdo a su autonomía funcional y administrativa de conformidad con la ley correspondiente. Autorizar al Ejecutivo Estadal para enajenar bienes muebles e inmuebles, con las excepciones que establezca la ley. Designar su representante ante el Consejo de Planificación de Políticas Públicas. Las demás que le señalen la Constitución, la Constitución del respectivo estado y la ley.

## **La Junta Directiva del Consejo Legislativo**

Luego de resultar elegidos y juramentados los Diputados y Diputadas en cada entidad federal, se inicia la gestión legislativa para el período correspondiente. De allí, que a partir de su instalación, se elige entre ellos, los legisladores que formarán parte de la Junta Directiva para un año, la cual tiene carácter alternativo. Por tanto al concluir el período en Enero se renueva la misma bien sea con otros Diputados o prosiguen los mismos, tal como lo disponga la mayoría. En opinión de Rodríguez (2015), en los miembros de la Junta Directiva recae el mayor peso en el sentido de dirigir, organizar, planear, monitorear, controlar y evaluar todos los procesos que se dan en su interior. En este sentido, en la gestión pública legislativa “la relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad” (p. 14).

En consecuencia, puede decirse que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos mediante los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, presta sus servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. Por consiguiente, las transformaciones de la economía mundial, caracterizada actualmente por la crisis económica y financiera con su escasez de recursos, desempleo, recesión, altísima inflación, producen procesos complejos y dinámicos, que ponen a la vista la aplicabilidad de paradigmas emergentes para orientar mejor las políticas sociales y económicas orientadas hacia la atención de la difícil y compleja demanda social., siendo por ello, pertinente que los directivos del Consejo Legislativo Regional, den una mirada estratégica al diseño de un sistema de control de gestión por resultados, adecuado a sus necesidades, pretendiendo enfrentar las debilidades, amenazas y transformarlas en fortalezas y oportunidades.

## **La Comisión Delegada. Atribuciones**

Durante el receso de los Consejos funcionará la Comisión Delegada integrada por el Presidente o Presidenta del respectivo Consejo Legislativo Estatal, quien la presidirá y un



número no mayor de cuatro (4) de sus integrantes, quienes representarán en lo posible la composición política del Cuerpo en pleno. Son atribuciones de la Comisión Delegada: Convocar al Consejo Legislativo a sesiones extraordinarias, cuando así lo exija la importancia de algún asunto. Autorizar al Gobernador o a la Gobernadora de los estados para salir del espacio geográfico del respectivo estado por más de cinco (5) días.

Autorizar al gobierno estatal para decretar créditos adicionales y traslados de partidas de conformidad con la ley. Designar comisiones especiales integradas por los miembros del Consejo Legislativo. Ejercer las funciones de investigación atribuidas a los Consejos. Autorizar al Ejecutivo Estatal por el voto favorable de las dos terceras partes de sus integrantes para crear, modificar o suspender servicios públicos en caso de emergencia comprobada. Las demás que establezcan la Constitución Nacional, la Constitución del respectivo estado y la ley.

### **Bases Legales**

La investigación se fundamenta jurídicamente en las siguientes bases legales: La Constitución de la República de Venezuela (1999), la Ley de los Consejos Legislativos (2001). En este sentido, cabe destacar que la separación de las ramas del Poder Público, radica desde la obra de Montesquieu el “Espíritu de las leyes”, donde define el poder como función y como órgano. Allí, se describe una división de los poderes del Estado en el Ejecutivo, representado por el Presidente de la República, el Vicepresidente, sus ministros, los gobernadores de cada estado, el Legislativo, personificado por la Asamblea Nacional, los Consejos Legislativos, y el Judicial, por los Tribunales de Justicia.

De igual modo para Rodríguez (2015), citando a Olavarría (2004), la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) al hacer la distribución de los poderes públicos, partiendo de un esquema federal, señala – desde una perspectiva territorial – que Venezuela posee tres niveles: Nacional (República), Estatal y Municipal. Por otra parte, dispone el Texto de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que “con el fin de organizar políticamente la República el territorio

nacional se divide en los estados, Distrito Capital, las dependencias federales y los territorios federales” (p. 5). El territorio se divide en Municipios. Por ello, al referirse a los estados expresó el Constituyente que son entidades autónomas e iguales en lo político, con personalidad jurídica plena y quedan obligados a mantener la independencia, soberanía e integridad nacional y a cumplir la Constitución y leyes de la República

Por tanto, cada estado ha de contar con un Poder Ejecutivo, a cargo del Gobernador; el Poder Legislativo se ejerce por un Consejo Legislativo, conformado por un número no mayor de quince ni menor de siete legisladores, quienes proporcionalmente representan a la población del Estado y los Municipios; son electos por el pueblo siguiendo los parámetros para los comicios de acuerdo con el Poder Electoral, por órgano del Consejo Nacional Electoral, pudiendo ser reelectos. Pues bien, como órganos de la administración pública, siguiendo el hilo de la Constitución, el artículo 141, señala lo siguiente:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (p. 105).

Como puede evidenciarse, la Administración Pública, debe estar al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y en este sentido, sus actos deben estar fundamentados en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad del ejercicio de su función, con apego a la Ley y el derecho. Por tanto, en el Ordenamiento Jurídico Venezolano, se encuentran previstos distintos sistemas de control en relación con los actos de la administración pública en cuanto a disposición de los fondos y bienes públicos; pero también se hace hincapié a la función pública en razón de contribuir al efectivo funcionamiento de los poderes en atención al bienestar del pueblo y en resguardo de sus derechos humanos fundamentales.

Por ello, el artículo 274 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999 ), faculta a los órganos que ejercen el poder ciudadano, de acuerdo a lo establecido en la propia Constitución y por la Ley, de prevenir, investigar y sancionar los hechos que

puedan atentar contra la ética pública y la moral administrativa, así como velar por una buena gestión y uso legal del patrimonio público ajustándose en todo momento al principio de la legalidad en el ejercicio de la actividad administrativa del Estado. Esto significa que cada entidad federal cuenta con un instrumento normativo denominado Constitución, la cual solamente rige en el territorio respectivo, no pudiendo invadir competencias nacionales ni municipales. Por consiguiente, los Consejos Legislativos, en sus funciones principales y concurrentes, deben coadyuvar a ello, por medio de un sistema de control de gestión adecuado a sus competencias y funciones.

Artículo 162. El Poder Legislativo se ejercerá en cada Estado por un Consejo Legislativo conformado por un número no mayor de quince ni menor de siete integrantes, quienes proporcionalmente representarán a la población del Estado y de los Municipios. El Consejo Legislativo tendrá las atribuciones siguientes:

1. Legislar sobre las materias de la competencia estatal.
2. Sancionar la Ley de Presupuesto del Estado.
3. Las demás que establezcan esta Constitución y la ley.

Los requisitos para ser integrante del Consejo Legislativo, la obligación de rendición anual de cuentas y la inmunidad en su jurisdicción territorial, se regirán por las normas que esta Constitución establece para los diputados y diputadas a la Asamblea Nacional, en cuanto les sean aplicables. Los legisladores o legisladoras estatales serán elegidos o elegidas por un período de cuatro años, pudiendo ser reelegidos o reelegidas por dos períodos consecutivos como máximo. La ley nacional regulará el régimen de la organización y el funcionamiento del Consejo Legislativo.

#### *Ley Orgánica de los Consejos Legislativos (2001)*

La Ley Orgánica de los Consejos Legislativos (2001), tiene por objetivo establecer fundamentos y principios del régimen de organización y funcionamiento de los consejos legislativos de los estados y establecer los principios generales para el ejercicio de la función legislativa. Le corresponde principalmente formular el orden jurídico general del

Estado y vigilar el trabajo de algunos funcionarios de la administración pública, a quienes pueden pedirles cuenta de sus actos. Esta ley fue publicada en gaceta oficial N° 37.282 el 13 de septiembre del 2001. Por consiguiente, en su artículo 5, hace alusión a los deberes, cuando dice lo siguiente:

Son deberes de los legisladores y legisladoras: 1. Cumplir sus obligaciones y compromisos con el pueblo, que derivan del ejercicio de sus funciones, en honor al juramento prestado. 2. Velar por el cumplimiento de la misión y funciones encomendadas al Poder Legislativo Estadal en la Constitución y demás leyes de la República. 3. Sostener una vinculación permanente con sus electores y electoras, atender sus opiniones, sugerencias, peticiones y mantenerlos informados e informadas sobre su gestión (p. 2).

Pues bien, en ese artículo, se evidencia el cumplimiento de actividades y procesos, siendo por tanto pertinente disponer de un sistema de control de gestión que los auxilie en el mejor cumplimiento de deberes y obligaciones tanto para el eficaz funcionamiento de las instituciones del gobierno regional y de los ciudadanos radicados en esta entidad federal de Barinas.

**Artículo 28:** Los Consejos Legislativos Estadales contarán con comisiones permanentes referidas a los sectores de la actividad estadal y cumplirán las funciones de organizar y promover la participación ciudadana; estudiar la materia legislativa a ser discutida en las sesiones; realizar investigaciones; ejercer controles; estudiar, promover, elaborar y evacuar proyectos de acuerdos, resoluciones, solicitudes y demás materias en el ámbito de su competencia, que por acuerdo de sus miembros sean consideradas procedentes, y aquellas que le fueren encomendadas por el Consejo Legislativo Estadal, la Comisión Delegada, los ciudadanos o ciudadanas y las organizaciones de la sociedad en los términos que establece la Constitución y la ley. Los legisladores y legisladoras suplentes también podrán participar con derecho a voz o como asesores o asesoras ad honorem de las comisiones previa notificación del Presidente.

**Artículo 29:** Las comisiones permanentes no podrán ser más de siete (7) en aquellos Consejos Legislativos Estadales constituidos entre once (11) y quince (15) legisladores o

legisladoras, ni más de cuatro en aquellos Consejos que tengan menos de once (11) legisladores o legisladoras, y estarán integradas por un mínimo de tres legisladores o legisladoras, uno de los cuales fungirá como presidente.

*Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000)*

Por consiguiente, como instituciones del Estado que dictan actos administrativos, los consejos legislativos deben acatar lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000) en su Artículo 18, el cual dice lo siguiente: El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente comprende el ejercicio de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados (p. 3). Lo expresado en este artículo pone de manifiesto la necesidad de disponer de un sistema de control de gestión en el cual la institución, mejore el desempeño de sus funcionarios que laboran en el cuerpo legislativo.

De igual modo, el Artículo 119, de LOAF, 2000) El ministerio u órgano de control nacional, estatal, del distrito metropolitano o Legislativo, a cargo de la coordinación y planificación determinarán los indicadores de gestión aplicables para la evaluación del desempeño institucional de los órganos desconcentrados y entes descentralizados funcionalmente, de conformidad con el reglamento respectivo, como instrumento de control de tutela sobre el desempeño institucional, se suscribirán compromisos de gestión, de conformidad con la presente ley (p. 20)

En este caso la Ley Orgánica de Administración Financiera del sector Público (2000), consagra la obligación que tienen los órganos y entes de la administración pública de sujetarse a políticas. Estrategias, metas y objetivos con base en planes estratégicas y compromisos de gestión. De igual forma la obligatoriedad de determinar los indicadores de gestión aplicables para la evaluación del desempeño institucional.

*Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001)*

Esta ley en su Artículo 2, establece que la contraloría en el ejercicio de sus funciones. Verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficiencia, economía, eficacia e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control (p. 1). Por consiguiente, los consejos legislativos, deben implementar sistemas de control de gestión, en lo cual se incluya lo relativo al control interno del presupuesto de gastos de funcionamiento. En tal sentido el Capítulo II del Control Interno, contemplado en el Artículo 37, establece que:

Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índice de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos; para el funcionamiento del sistema de control interno (p. 8).

Interpretando el contenido del artículo 37, se puede decir que el diseño de un sistema de control de gestión no está vedado, habida cuenta que dada las particularidades de la entidad federal donde se asienta el Consejo Legislativo Regional, lo ameritan.

### **Definición de Términos Básicos**

**Actividades de control.** Constituyen las distintas fases mediante las cuales se aplica en la actividad de dirección, es decir, la fijación de objetivos, el establecimiento de estándares e indicadores, la comparación de los resultados, las correcciones estimadas y la evaluación en su práctica.

**Administración Pública.** Organización con personalidad jurídica que desarrolla su actividad para satisfacer el interés general público

**Competencia administrativa.** Conjunto de funciones cuya titularidad otorga el ordenamiento jurídico a un órgano administrativo

**Control.** Fase del proceso administrativo que debe mantener la actividad organizacional dentro de límites permisibles, de acuerdo con las expectativas.

**Control Interno.** Conjunto de todos los elementos que involucran a las personas que laboran en las unidades ejecutoras, la supervisión y los procedimientos

**Descentralización.** Proceso mediante el cual se transfieren de manera definitiva las funciones que desempeñan los órganos de la administración central a favor de entidades de las regiones, las competencias que le son directas.

**Eficiencia.** Criterio a corto plazo de la eficiencia que se refiere a la capacidad de la organización para obtener los productos con el uso mínimo de insumos. Las medidas de eficiencia siempre son en términos de relaciones tales como costo-beneficio, costo-producto y costo-tiempo.

**Eficacia.** En el contexto de la conducta organizacional se refiere a la relación óptima en los cinco componentes: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo (Chiavenato, 2005, p. 47)

**Evaluación.** Función gerencial que permite obtener información sobre los logros alcanzados en función de los objetivos trazados en una organización.

**Modelo de Control de Gestión:** Diseño fundamentado en las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del ambiente externo e interno, con procedimientos específicos para el logro de objetivos predeterminados.

### **Sistema de Variables**

Las variables se pueden definir como todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación o estudio. Por lo tanto, es importante, antes de iniciar una investigación, saber cuáles son las variables a medir y la manera en que se hará. Arias (2006), define la variable como: “Una característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una

investigación” (p.5). Por consiguiente, las variables, en el caso de estudio son nominales porque se identifican por sus nombres debiendo también definirse conceptual y operacionalmente.

**Definición Operacional:** La variable será medida en torno a las acciones previstas por la dirección en torno a los elementos componentes del SCG, en cuanto a los procesos, instrumentos, estructura e información.



**Cuadro 1:****Operacionalización de Variables**

<b>VARIABLE NOMINAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEMS</b>	
Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo Regional	Procesos	Modelo de Sistema de Control de Gestión	1	
		-Diagnóstico situacional	2	
		-Planificación Estratégica	3-4	
		-Fijación de objetivos.	5-6	
		-Estrategias	7-8	
		-Establecimiento de estándares e indicadores	9	
		Instrumentos	Acciones de control estratégico	10
			Control Operativo	11
			-Formatos o fichas de control -Retroalimentación de procesos	1 13-14
	Estructura	-Niveles de autoridad	15	
		-Delimitación de responsabilidades	16	
	Información	-Formas y maneras de obtener los datos.	17	
		-Vías y medios para el flujo de información	18-19	

**Fuente: Elaborado por Infante (2017)**

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico señala la estructura de la metodología utilizada, definiendo la manera como se ha realizado la investigación y dando coherencia al proceso de la investigación científica. A propósito de ello, Arias (2006), explica que “...incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p.110). Por lo tanto, se definen el nivel y tipo de diseño, la población, muestra, las técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos y la técnica de análisis, todo ello, sustentado con autores, tal como se describe a continuación:

#### **Naturaleza de la Investigación**

La investigación por sus objetivos y propósitos se apoya en el paradigma cuantitativo, el cual según Hernández y otros (2010), “utiliza la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p. 105). En tal sentido, se planteó la medición aproximada de la realidad objeto de estudio, acerca del sistema de control de gestión en el Consejo Legislativo del Estado Barinas, teniendo en cuenta la naturaleza sociopolítica del objeto de estudio, lo cual se realizó mediante técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos, seleccionadas con una intención complementaria, a fin de obtener la información que permita el diseño de una solución al problema planteado. Dicha complementariedad en la investigación, como lo expresa Hurtado (2009), se realiza mediante la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, lo que hace posible el análisis globalizado del fenómeno de estudio, el enriquecimiento de los hallazgos y el uso de diversidad de fuentes en las cuales se apoye el análisis de los datos.

### **Tipo de Investigación**

La investigación de acuerdo al nivel de profundidad, es descriptiva, por cuanto para Méndez (2007), tal nivel descriptivo se alcanza “cuando se señala cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno o evento, cuándo se busca especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar.” (p. 46). Es importante resaltar que la investigación centró sus objetivos en la descripción con gran precisión de las características del objeto en estudio y su alcance.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño indicó la forma en que se realizó el estudio, en este caso, la investigación combina dos diseños: el bibliográfico y el de campo. El bibliográfico, es definido por Arias (2006), como un proceso “...basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.27). Pues bien mediante este diseño se hizo una revisión de las referencias bibliográficas y digitalizadas relacionadas con el tema, particularmente el marco legal que fundamenta la investigación.

Ahora bien en lo relativo al diseño de campo, a través de esta de investigación se dio a conocer hechos y características de la población estudiada con el fin de describir y analizar la situación actual acerca de los particulares del caso. Para Sabino (2007) el diseño de campo, se basa “en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad objeto de estudio para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los mismos” (p. 64). Es de considerar que los estudios de campo permiten indagar en el lugar de los hechos, la situación real de los fenómenos objeto de indagación en el momento único en el cual se recoge la información.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea estas características se denomina población o universo. Al respecto Balestrini (2006), expresa que la población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. “Es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p. 122)

Como puede notarse en una investigación se hace necesario definir la población objeto de estudio; al respecto, Arias (2006), coincide en señalar que se entiende por población “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes” (p. 81).

Para el estudio en desarrollo se considero como miembros de la población (13) legisladores y diecisiete (17) funcionarios de mayor jerarquía de cada Comisión y cada Departamento del Consejo Legislativo del estado Barinas, según se muestra en el cuadro 2. Cabe mencionar que la selección del universo de estudio se hizo en función de que para implementar un sistema de control de gestión en esa instancia estatal, la iniciativa debe partir de quien tenga la facultad para hacerlo y en este sentido, compete a los legisladores en funciones directivas. No obstante, para obtener la mayor información se previó indagar con los legisladores en cada una de las comisiones del cuerpo legislativo y otros funcionarios de alto nivel en cuanto a la conducción administrativa en los distintos departamentos que conforman la estructura organizativa.

Es por tanto, que a renglón seguido, se presenta el cuadro 2 contentivo de la distribución de la población para el presente estudio.

## Cuadro 2

### Población Consejo Legislativo del Estado Barinas

Comisión/ Departamento	Nº
Legisladores integrantes de la Junta Directiva	3
Comisión Permanente de Finanzas, Contraloría y Descentralización.	3
Comisión Permanente de Constitución y Leyes, Política Interior, Derechos Humanos, Fronteras, Redacción y Estilo	3
Comisión de Educación, Cultura, Deporte, Turismo y Medios.	2
Comisión de Servicios Públicos, Salud, Seguridad Social, Equidad e Igualdad de Géneros y Familia, Agricultura, Ambiente	3
Departamento de Recursos Humanos	3
Departamento de Administración	3
Departamento de Atención Ciudadana	3
Departamento de Auditoría Interna	3
Consultoría Jurídica	3
Secretaría de Cámara	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

**Fuente: Infante (2017) basado en Consejo Legislativo página web (2017)**

Como puede notarse en el cuadro la población está constituida por todos los legisladores que laboran en la corporación en puestos clave, siendo por ello, que se trata de un censo, el cual para Méndez (2007), “consiste en estudiar todos los elementos de la población. Por tanto, no será necesario ni extraer muestra ni tampoco emplear técnicas de muestreo. En este sentido, la población está constituida por treinta (30) sujetos entre legisladores y funcionarios de mayor jerarquía de cada Comisión y Departamento.

### Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### Técnicas

Para recabar los datos, se hizo necesario la elección de las técnicas y los instrumentos que se utilizaron, para así garantizar la máxima utilización de la población como informante. Arias (2006), señala que éstas “constituyen las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53). Para esta investigación se utilizó la encuesta, definida por el citado autor, como “una técnica que pretende

obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). La encuesta puede ser oral o escrita, en esta investigación se escogió la opción escrita.

### **Instrumentos**

Los instrumentos son definidos por Sabino (2007), como aquellos formatos, grabadoras, entre otros medios, que permiten recoger información al aplicar la técnica. Por tanto, en el presente estudio se utilizará el cuestionario, el cual según Arias (2006), “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.391). El cuestionario está conformado por diecinueve (19) preguntas cerradas con opciones de respuestas bajo escala de opinión de Likert, la cual es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicio, donde se le pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo una alternativa de acuerdo a la escala presentada” (p.264). Dicha escala presenta las siguientes cinco alternativas de respuestas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N), para que el encuestado escoja una de ellas para cada enunciado, tal como se muestra en el anexo A-1.

### **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

#### **Validez**

La validez de contenido constituye un paso fundamental en la recogida de la información por cuanto una vez elaborado el instrumento, según Ruiz (2005), “se 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.56) Por ello, para la validación del contenido del instrumento se utilizó la técnica Juicio de Expertos, de manera que presenten sus opiniones en cuanto a coherencia entre los objetivos y los ítems, pertinencia, redacción y extensión del contenido de los mismos, ver anexo “B”. Ello permitirá efectuar las orientaciones necesarias y así posteriormente hacer las correcciones indicadas, en caso de necesidad.

### **Confiabilidad**

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento se aplicó el procedimiento “Coeficiente Alfa de Cronbach”, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), produce valores entre 0 y 1, en donde 0 significa nula confiabilidad y 1 el máximo. La confiabilidad del instrumento se determinó con la siguiente expresión matemática:

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Donde:

K=Número de ítems del instrumento

Si = Varianza de cada ítems

St2 = Varianza de cada instrumento.

Para calcular la confiabilidad, se aplica el instrumento a una pequeña muestra de individuos con similares características de la muestra seleccionada. En el presente caso, el cuestionario se aplicó a diez (10) funcionarios del Consejo Legislativo del estado Barinas ya que sus características les permiten cumplir con el requisito de representatividad tal como se aprecia en el Anexo “C”. Los resultados obtenidos en la aplicación de la confiabilidad fue de 0.82, lo cual, indica que el instrumento es altamente confiable para su aplicación.

### **Procesamiento y Técnica de Análisis**

La información fue recolectada a través de la aplicación del instrumento a la población en estudio, se organizó y tabuló en cuadros de frecuencia relativa, con su respectiva representación gráfica de barras y luego se procedió al análisis de cada ítem, en función de la mayor proporción de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio. En ese sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010), considera que “... en este punto se describe las distintas operaciones en cálculos porcentuales a los cuales serán sometidos los datos que se obtengan con su clasificación, registros, tabulación y codificación si fuera el caso” (p.53). Este proceso es de suma importancia al permitir responder las interrogantes planteadas en la investigación.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En esta sección del estudio, se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a través de encuesta focalizada empleando como instrumento un cuestionario de medición, diseñado a partir de las dimensiones de las variables previamente operacionalizadas.

Es de hacer notar que los datos se organizaron y codificaron utilizando la estadística descriptiva lo cual permitió trabajar con datos agrupados en categorías, frecuencias y porcentajes, los cuales se presentan en cuadros y gráficos. Es de referir que las evidencias encontradas en las respuestas emitidas por sujetos de estudio se analizaron en función de los mayores porcentajes obtenidos para cada ítem en atención a las preguntas formuladas todo ello según las alternativas marcadas las cuales posibilitaron la interpretación e inferencias.

En consecuencia, para la discusión de los resultados, se procedió a la confrontación de los mismos con los elementos definidos en el marco teórico, tomando en cuenta las variables de donde se partió para fundamentar los criterios que orientaran las conclusiones a las que se llegó luego su aplicación. Seguidamente, se presenta cada cuadro con sus respectivos resultados y análisis ítem por ítem efectuando un contraste teórico-normativo entre ser (realidad), y deber ser (teoría).



**Cuadro 3:****Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Procesos.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
1.- Existe en el Consejo Legislativo un sistema de control de gestión acorde con la naturaleza de sus funciones.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

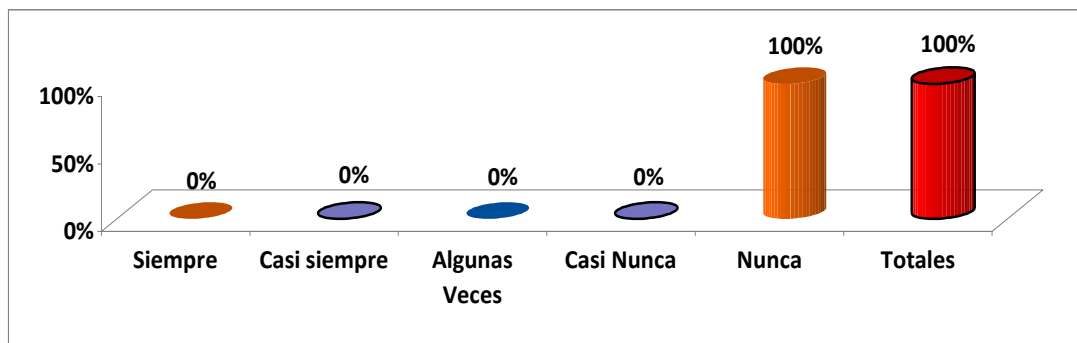


Gráfico 1: Representación gráfica de los datos del Cuadro 1: Ítem 1.

En lo que respecta al **ítem 1**: el cien por ciento (100%) de los encuestados, señalaron la opción “Nunca”, lo cual permite deducir la presencia de debilidades en cuanto a la falta de iniciativa por parte de los legisladores en puestos de Junta Directiva en cada período legislativo de esta entidad barinesa respecto al diseño de un sistema de control de gestión que contribuya a la efectividad de los procesos que se dan en esa corporación, cumpliendo con la misión encomendada. Cabe destacar que para Manes (2006), un sistema de control de gestión (SCG), constituye una herramienta estratégica gestada en el interior de las organizaciones que aprenden e involucra las acciones gerenciales insumos en forma de normas, procedimientos,

recursos humanos, financieros, presupuestarios, actividades de supervisión, evaluación y por ende, el control todo ello en cumplimiento de las leyes establecidas y en otras normativas del marco legal, con el fin de que tales entes cumplan con sus objetivos, fines y propósitos para los cuales fueron creados (p. 10).

#### Cuadro 4:

#### Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Procesos.

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
2.- Para el diseño del modelo de Sistema de Gestión se partió de un diagnóstico situacional.	Siempre	0	0
	Casi Siempre	0	0
	Algunas Veces	0	0
	Casi Nunca	0	0
	Nunca	30	100
	Totales	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

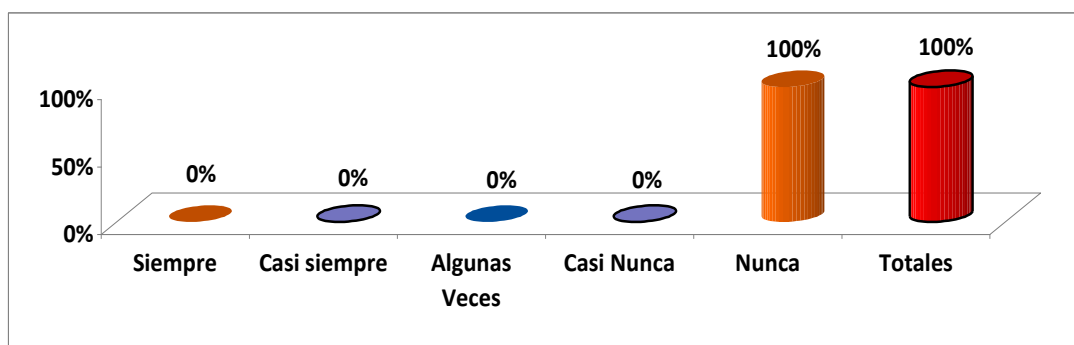


Gráfico 2: Representación gráfica de los datos del Cuadro 2: Ítem 2.

Del cuadro y gráfico relativo al **ítem 2**, se aprecia que el cien por ciento (100%) de los encuestados, señaló la opción “Nunca”, toda vez que en la pregunta anterior con sus respuestas todas marcadas con la opción nunca, corroboran la inexistencia de un sistema de control de gestión el cual debe partir de las necesidades diagnosticadas.

Para Galindo (2017), el establecimiento de un sistema de control de gestión en cualquier órgano legislativo es de vital importancia en el cumplimiento de sus funciones, por consiguiente, el mismo tiene como primera fase el *Diagnóstico situacional*, el cual constituye el punto de partida focal para planear y dar forma la definición de cualquier estrategia operacional que gire en torno a la misión encomendada a la legislatura regional con el compromiso del trabajo en equipo.

### Cuadro 5:

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Procesos.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
3.- En el Consejo Legislativo, se aplica la planificación estratégica a partir de los datos recogidos en un diagnóstico situacional.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

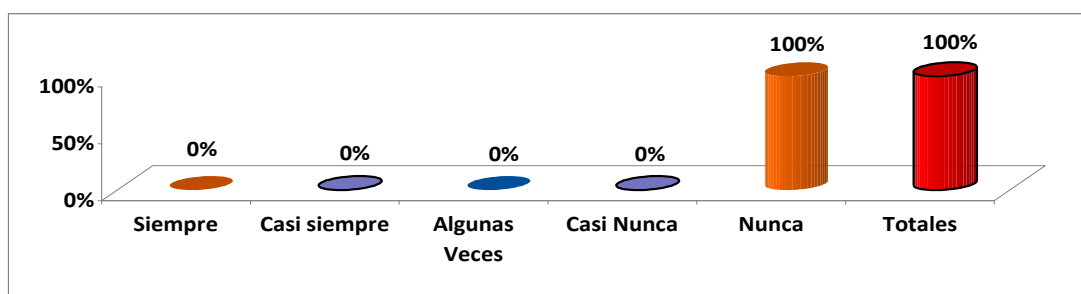


Gráfico 3: Representación gráfica de los datos del Cuadro 3: Ítem 3

La distribución de los datos del **ítem 3**, permiten apreciar que el cien por ciento (100%) de los encuestados, señaló la opción “Nunca”, lo cual es congruente con las respuestas de los ítems anteriores (1 y 2), en virtud de la ausencia de un sistema de

control de gestión, del cual Giordani (2012), al referirse a éste, dentro de la esfera de la función pública, lo considera como una herramienta útil en el cual convergen una serie de fases, siendo una de ellas, la diagnosis la cual permite identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, en fin recoger insumos para la planificación de acciones que reviertan las situaciones y desviaciones. Para Corredor (2006), ello involucra la idea central de la racionalidad, entendiéndose como tal el hecho de la existencia de un conjunto de posibilidades donde se seleccionen racionalmente las mejores alternativas para un óptimo proceso.

#### Cuadro 6:

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Procesos.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
4.- Luego de analizada la situación diagnóstica se diseñan planes estratégicos orientados al cumplimiento de las actividades.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

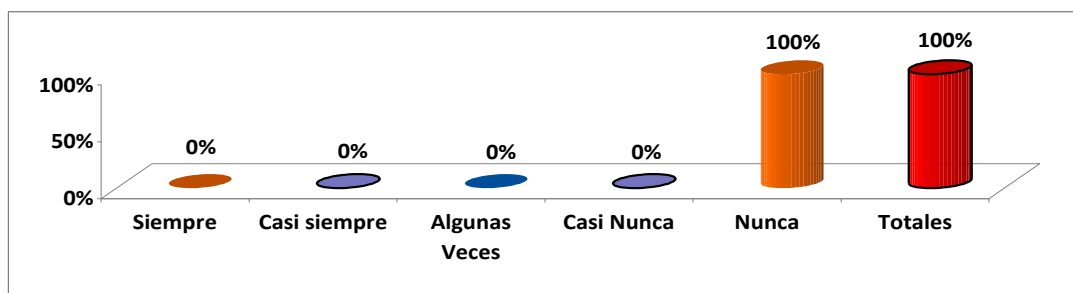


Gráfico 4: Representación gráfica de los datos del Cuadro 4: Ítem 4

De los datos del **ítem 4**, permiten apreciar que el cien por ciento (100%) de los encuestados, señaló la opción “Nunca”, toda vez que en el ente legislativo no existe un sistema de control de gestión, el cual parta de un diagnóstico situacional que arroje insumos requeridos para el diseño de planes estratégicos orientados al cumplimiento de las distintas funciones conferidas al ente.

En el plano particular, el Consejo Legislativo del Estado Barinas, cumple una multiplicidad de funciones que lo convierten en un cuerpo deliberante, controlador, fiscalizador de las políticas públicas, dentro de cada entidad federal por lo cual un sistema de control de gestión (SCG), sería su principal apéndice habida cuenta que en opinión de Giordani (2012) “Los Legisladores Estadales deben rendir cuentas anualmente ante el Estado y su pueblo”. Por tanto, conviene que el ente legislativo, establezca un sistema de control de gestión cuyos procesos conducen al fortalecimiento de las actividades del ente legislativo.

#### **Cuadro 7:**

#### **Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Procesos.**

<b>Ítem</b>	<b>categorías</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
5.- En los planes estratégicos se fijan los objetivos para cada etapa o fase del Sistema de Control de Gestión.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

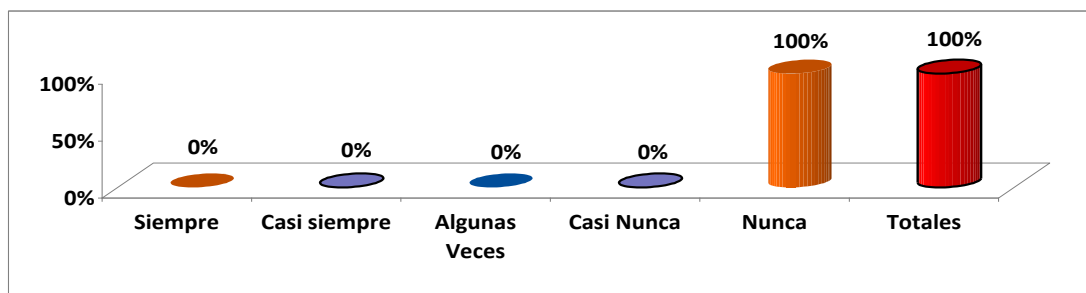


Gráfico 5: Representación gráfica de los datos del Cuadro 5: Ítem 5

Del cuadro y gráfico del **ítem 5**, se observa, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, señaló la opción “Nunca”, toda vez que en el ente legislativo no existe un sistema de control de gestión el cual para implementarse requiere de una serie de fases, siendo la primera el diagnóstico situacional, cuyos hallazgos permitan el estudio y análisis conducentes a la planeación estratégica para convertir las debilidades detectadas en fortalezas y las amenazas en oportunidades, tal como lo diría Corredor (2006). Pues bien, un plan estratégico a juicio del mencionado autor, en su forma más simple, constituye una herramienta en la cual se plasman los objetivos que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro aunque, éste sea imprevisible.

En este sentido, el hecho de que el Sistema de Control de Gestión, se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, otorga al mismo un carácter eminentemente estratégico, por cuanto estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de los mismos, lo cual a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas. De allí, que cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno; así como a las necesidades objetivas y subjetivas de la institución. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente.

#### **Cuadro 8:**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Procesos.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
6. Se diseñan las metas para el cumplimiento de los objetivos delineados.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

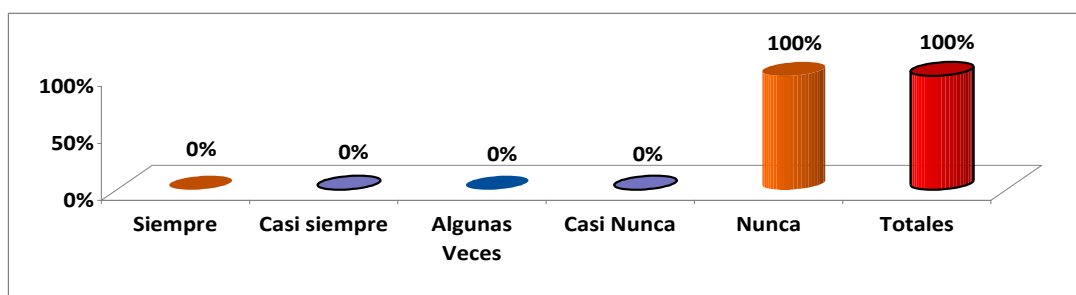


Gráfico 6: Representación gráfica de los datos del Cuadro 6: Ítem 6

Del cuadro y gráfico se puede apreciar que el total (100%) de los encuestados, indicaron la opción “Nunca”- Como puede notarse las respuestas de los encuestados aseveran que en ese ente, al no disponer de un sistema de control de gestión, pues simplemente se deja al margen el diseño de las metas para el cumplimiento de los objetivos delineados por cuanto los mismos tampoco se han previsto. parafraseando a Amat (2003), cada parte del sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura con cierta fluidez de modo tal que se pueda obtener de cada una la información necesaria la cual oriente el posterior análisis con miras a influir en el comportamiento de la organización. Hay que agregar a la definición dada, dos (02) factores importantes a considerar, en opinión de Amat (2003), para quien: 1: El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de

información. (Centro de responsabilidad). Tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones. 2: Estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Tales metas pueden ser asumidas como los objetivos pretendidos a ser alcanzados, los cuales determinan en definitiva su razón de ser (p. 67).

### Cuadro 9:

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Procesos.**

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
7. El sistema de control establece estrategias para enfrentar las debilidades y convertirlas en fortalezas.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

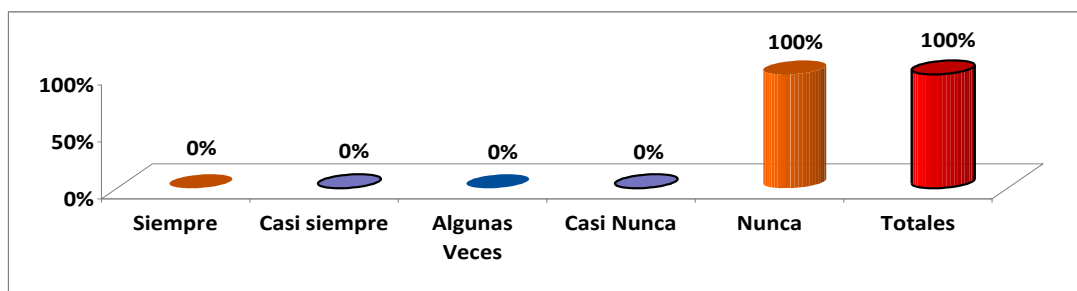


Gráfico 7: Representación gráfica de los datos del Cuadro 7: Ítem 7

Del cuadro y gráfico 7 evidencian que el total (100%) de los encuestados, indicaron la opción “Nunca”, respuestas que corroboran la inexistencia de un control de gestión en este ente legislativo, siendo por ello que se ha dejado de trazar estrategias producto del diagnóstico situacional, lo cual permite transformar las



debilidades detectadas en fortalezas y aquellas amenazas en oportunidades. Cabe acotar que las estrategias constituyen un conjunto de funciones expresadas en actividades tácticas o técnicas previstas en la administración para poner en marcha el funcionamiento efectivo de los distintos componentes que conforman la estructura de la organización. En este sentido, Giordani (2012), distingue tres (03) tipos de estrategias: las formuladas y comunicadas a todos los miembros del equipo de trabajo, las emergentes, que vayan resultando y las ya realizadas.

### Cuadro 10:

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Procesos**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
8.- En el Sistema de Control de gestión implementado, se trazan estrategias clave para cumplir los compromisos con el pueblo respecto a la misión encomendada a la institución legislativa.	Siempre	0	0
	Casi Siempre	0	0
	Algunas Veces	0	0
	Casi Nunca	0	0
	Nunca	30	100
	Totales	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

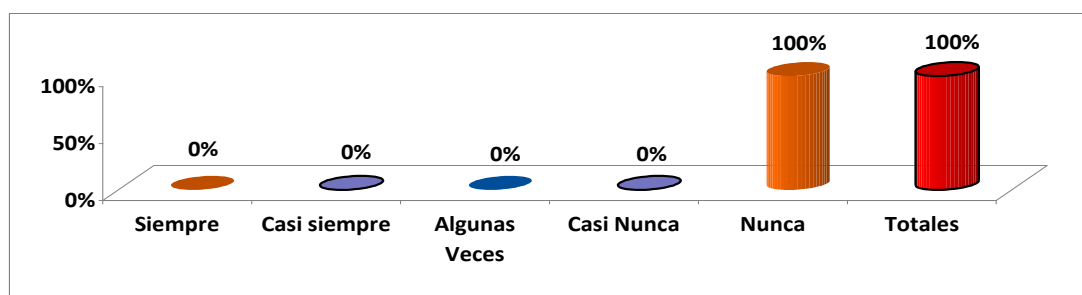


Gráfico 8: Representación gráfica de los datos del Cuadro 8: Ítem 8

Del cuadro y gráfico se aprecia que el 100%, de los encuestados señalaron la opción “Nunca”, lo cual indica la ausencia de *estrategias clave para cumplir los*

*compromisos con el pueblo respecto a la misión encomendada a la institución legislativa;* lo cual por supuesto constituye una debilidad notoria porque el ente legislativo debe siempre trazarse estrategias y en este sentido el diseño de un sistema de control de gestión contribuiría con el cumplimiento de tales responsabilidades de este ente legislativo regional.

**Cuadro 11:**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Instrumentos.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
9.- El diseño del control de gestión incluye estándares/criterios para la medición del desempeño en cada comisión legislativa.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

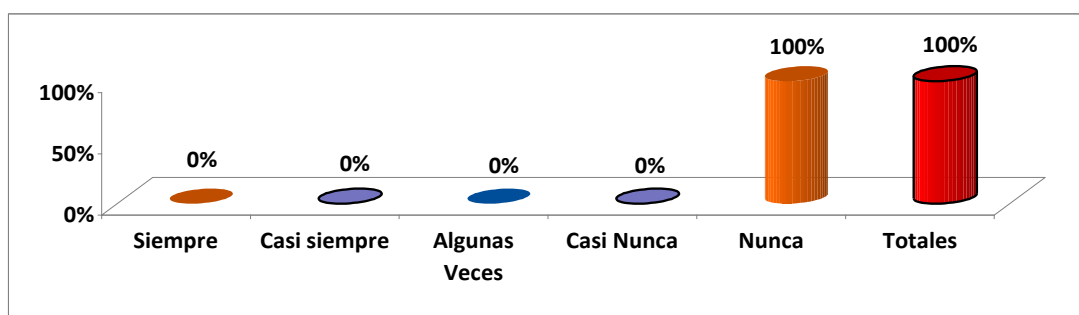


Gráfico 9: Representación gráfica de los datos del Cuadro 9: Ítem 9.

Del cuadro y gráfico se aprecia que el total (100%), de los encuestados señalaron la opción “Nunca”, de lo cual se deduce que ante la inexistencia de un sistema de control de gestión, el ente legislativo deja al margen algunas herramientas

viables para la evaluación del desempeño de cada comisión legislativa. A propósito de ello, Giordani (2012), sostiene que existen tres (03) criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia.

### Cuadro 12:

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Instrumentos.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
10.- Se diseñan instrumentos para valorar el funcionamiento del sistema de control de gestión en el Consejo Legislativo.	Siempre	0	0
	Casi Siempre	0	0
	Algunas Veces	0	0
	Casi Nunca	0	0
	Nunca	30	100
	Totales	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

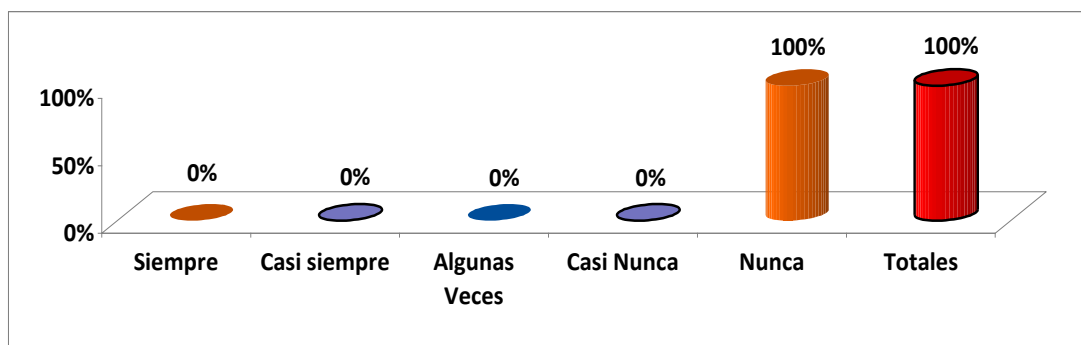


Gráfico 10: Representación gráfica de los datos del Cuadro 10: Ítem 10.

La distribución de los datos del ítem 10, con su respectivo gráfico, permiten apreciar que el total (100%), de los encuestados señalaron la opción “Nunca”, de lo cual se deduce la ausencia de instrumentos para valorar el funcionamiento del sistema de control de gestión en el Consejo Legislativo, precisamente porque el mismo no

existe. Para Amat (2003), los instrumentos del control de gestión, son: “La planificación y los presupuestos” (p 12).

En este sentido, añade que la planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. “Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas” (p. 12).

Por su parte, el presupuesto es vinculado con el corto plazo y por tanto, consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

### **Cuadro 13:**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Instrumentos.**

<b>Ítem</b>	<b>categorías</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
11.- Se diseñan formatos o fichas para las acciones de seguimiento del control de gestión operativa del sistema.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

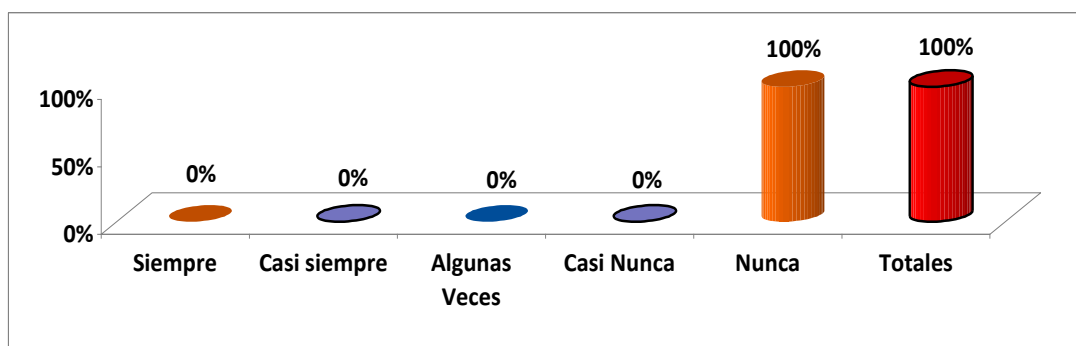


Gráfico 11: Representación gráfica de los datos del Cuadro 11: Ítem 11.

Del cuadro y gráfico se aprecia que el total de los encuestados señalaron la opción “Nunca”, de lo cual se deduce la inexistencia de un sistema de control de gestión que permita disponer de instrumentos para la recogida de la información acerca del funcionamiento del mismo, siendo uno de ellos, la ficha, cuya versatilidad resulta indispensable para la gerencia legislativa en donde cada legislador dentro de un período, cumple actividades bien como miembro directivo y en su defecto como integrante y responsable de cada una de las Comisiones Legislativas que se constituyan, habida cuenta que estos legisladores tiene una misión que cumplir encomendada en la norma constitucional. Según lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), cada una de las entidades federales de Venezuela debe tener un Poder Legislativo estatal, como parte de su forma de gobierno civil. La mayoría de los detalles fundamentales de la legislatura se especifican en la Constitución del Estado. Las veintitrés (23) legislaturas estatales son órganos unicamerales, compuesto por una cámara denominada Consejo Legislativo Estatal.

**Cuadro 14:**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Instrumentos.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
12.- Prevé el sistema de control de gestión el uso de manuales operativos para cada nivel de funciones legislativas asignadas en la normativa legal.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

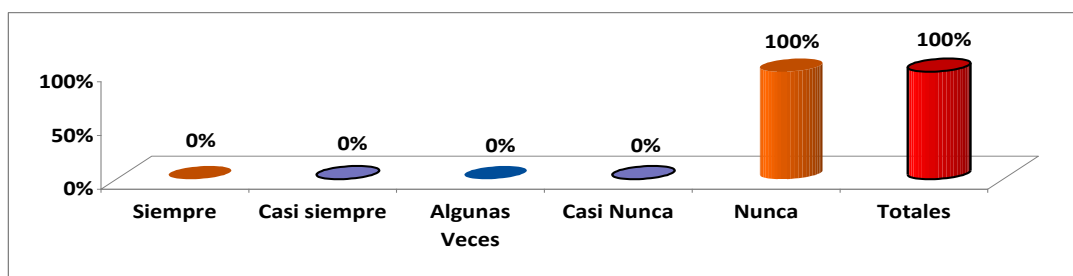


Gráfico 12: Representación gráfica de los datos del Cuadro 12: Ítem 12.

Del cuadro y gráfico, se aprecia que el total de los encuestados señalaron la opción “Nunca”, lo cual corrobora la necesidad de implementación de un sistema de control de gestión para el Consejo Legislativo Regional en esta entidad, donde las funciones son variadas y múltiples, en cuanto a los siguientes niveles: Sancionatorio, participativo, aprobatorios, de autorización y administrativos. Por consiguiente, Giordani (2012), señala la importancia que tiene la implementación de un sistema de control de gestión que efectivice el cumplimiento de lo pautado como funciones específicas (sancionatorias, aprobatorias, de autorización) y concurrentes (de apoyo a las leyes de la administración pública nacional).

**Cuadro 15:**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Instrumentos.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
13.-Se prevé realimentar el sistema de control en relación a la dinámica legislativa regional.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

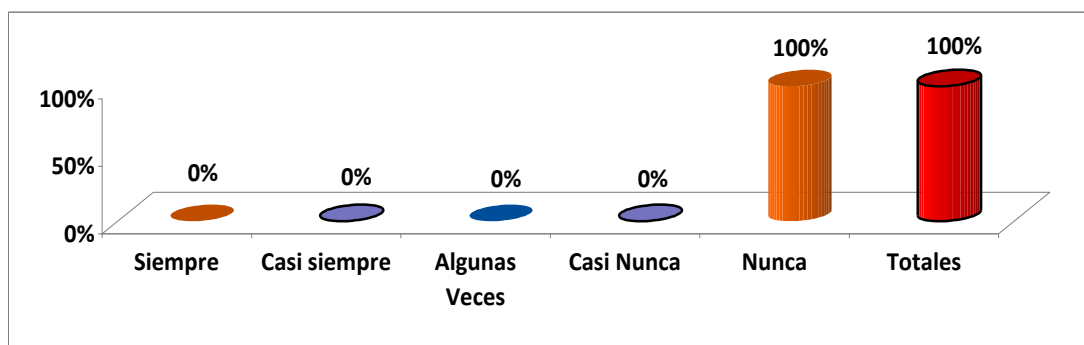


Gráfico 13: Representación gráfica de los datos del Cuadro 13: Ítem 13.

Del cuadro y gráfico, se aprecia que el total de los encuestados indicaron la opción “Nunca”, lo cual evidencia la presencia de debilidades en la gestión directiva de la legislatura en la entidad, dada la importancia que tiene el sistema de control de gestión en este sentido. En opinión de Rodríguez (2015), en los miembros de la Junta Directiva recae el mayor peso en el sentido de dirigir, organizar, planear, monitorear, controlar y evaluar todos los procesos que se dan en su interior. En la gestión pública legislativa “la relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad” (p. 14).

**Cuadro 16:**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Estructura.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
14.-En el Consejo Legislativo los niveles de autoridad están perfectamente delimitados por la Directiva del ente.	Siempre	30	<b>100</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	0	<b>0</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

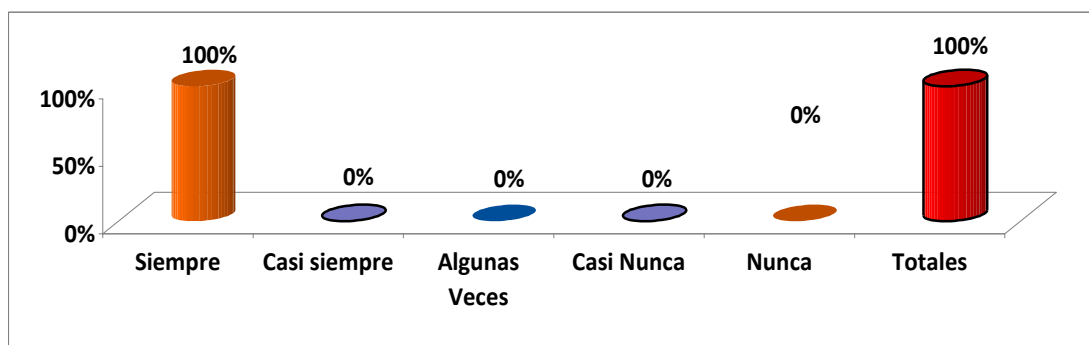


Gráfico 14: Representación gráfica de los datos del Cuadro 14: Ítem 14.

Los datos distribuidos en el cuadro y gráfico 14, evidencian que en el Consejo Legislativo del Estado Barinas, los niveles de autoridad están perfectamente delimitados por la Directiva del ente. Conforme a lo previsto en el artículo 34 del Reglamento Interior de Debates, las funciones de la Directiva son las siguientes: Planificar, organizar, coordinar, dirigir, informar, evaluar con el fin de ejercer la vigilancia del trabajo legislativo en el cumplimiento de la misión y funciones encomendadas al Poder Legislativo del Estado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Constitución del Estado Barinas.

**Cuadro 17:**



**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Estructura.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
15.-Los niveles de autoridad y de responsabilidad se encuentran determinados en la Ley Orgánica de los Consejos Legislativos Estadales.	Siempre	30	<b>100</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	0	<b>0</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

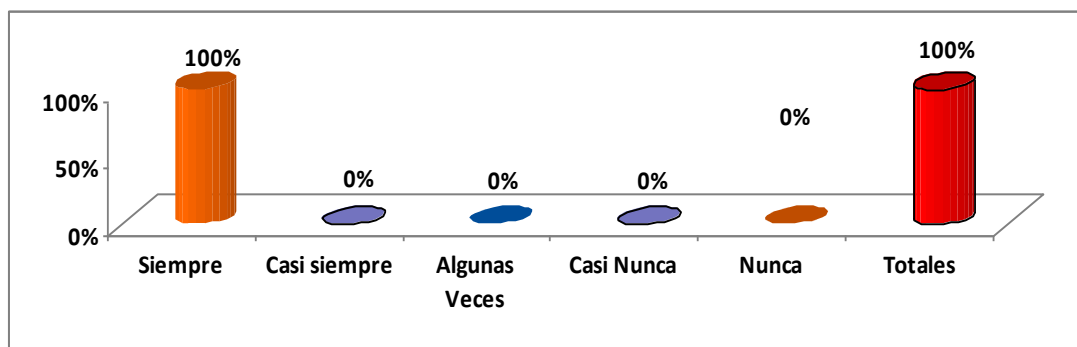


Gráfico 15: Representación gráfica de los datos del Cuadro 15: Ítem 15.

Los datos reflejados en el cuadro y gráfico 15, permiten apreciar que los niveles de autoridad y responsabilidad en el Consejo Legislativo del Estado Barinas, se encuentran perfectamente determinados, tal como lo señaló el 100% de los encuestados. De las respuestas emitidas se puede apreciar que en el ente legislativo, los niveles de autoridad y responsabilidad en la conducción del Consejo Legislativo estadal, se encuentran perfectamente delimitados en la norma legal que rige la materia en cuanto a su organización en Juntas Directivas y las Comisiones Legislativas.

Esto por supuesto constituye una fortaleza para recomendar la implementación de un modelo de sistema de control de gestión que contribuya a la eficiencia y la eficacia de la misión encomendada a los legisladores en esta entidad federal. Todo

ello acorde a lo dispuesto en el artículo 28 de la Ley Orgánica de los Consejos Legislativos (2001), el cual señala que:

Los Consejos Legislativos Estadales contarán con comisiones permanentes referidas a los sectores de la actividad estatal y cumplirán las funciones de organizar y promover la participación ciudadana; estudiar la materia legislativa a ser discutida en las sesiones; realizar investigaciones; ejercer controles; estudiar, promover, elaborar y evacuar proyectos de acuerdos, resoluciones, solicitudes y demás materias en el ámbito de su competencia, que por acuerdo de sus miembros sean consideradas procedentes, y aquellas que le fueren encomendadas por el Consejo Legislativo Estatal, la Comisión Delegada, los ciudadanos o ciudadanas y las organizaciones de la sociedad en los términos que establece la Constitución y la ley.

**Cuadro 18:**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Estructura.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
------	------------	------------	------------

16.- Los niveles de autoridad y de responsabilidad en ese cuerpo legislativo se encuentran previstos en la estructura del Sistema de Control de Gestión.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

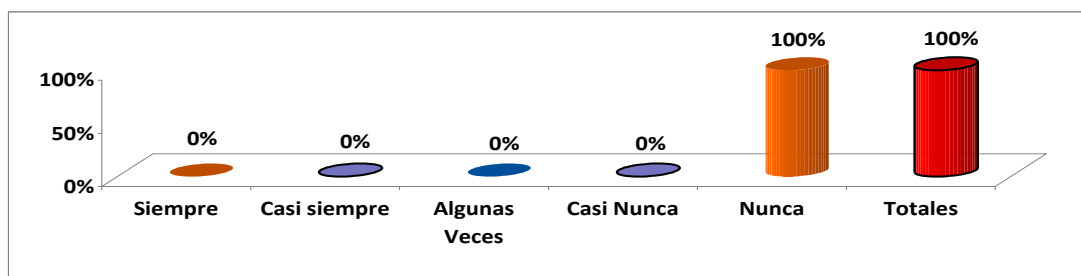


Gráfico 16: Representación gráfica de los datos del Cuadro 16: Ítem 16.

En el cuadro y gráfico del ítem 16, relacionado, se observa que el total de los encuestados señalaron la opción “Nunca”, indicativo de que tales niveles de autoridad y de responsabilidad en ese cuerpo legislativo no figuran en las estructuras del Sistema de Control de Gestión previsto, en virtud de la inexistencia del mismo en el Consejo Legislativo del Estado Barinas. En opinión de Giordani (2012), “las estructuras organizativas de cada ente, se enfocan en los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad de las instituciones” (p. 3). Por consiguiente, en este caso de estudio, resulta pertinente sugerir el diseño de un SCG, adecuado para el efectivo cumplimiento de sus funciones, entre ellas, la actividad vigilante de controlar a su vez el accionar de los organismos públicos y de la participación en asuntos del colectivo social que eligió a los miembros de dicho ente legislativo, entre otros.

#### **Cuadro 19:**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Información.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
------	------------	------------	------------

17.- Dispone el Consejo Legislativo de un subsistema de información con técnicas y formatos para la recogida de datos que realimenten el sistema de control de gestión	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

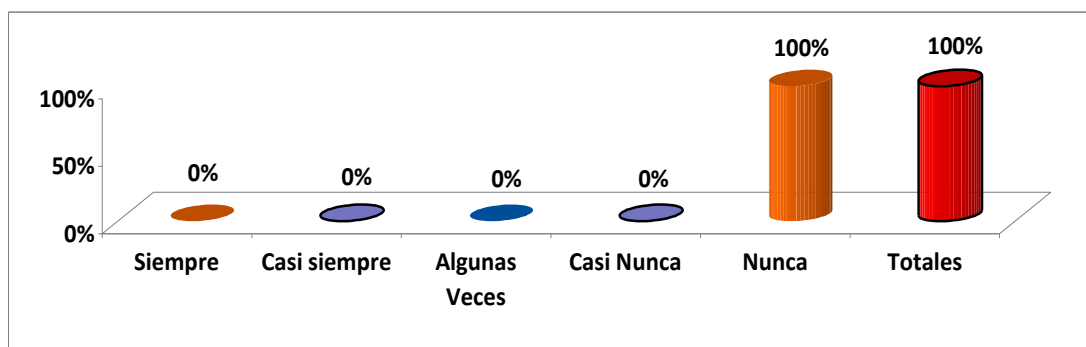


Gráfico 17: Representación gráfica de los datos del Cuadro 17: Ítem 17.

La distribución de los datos del ítem 17 en el cuadro y gráfico, permite observar que el total de los encuestados señalaron la alternativa “Nunca”, habida cuenta que en ese ente legislativo, no existe un sistema de control de gestión que optimice el desenvolvimiento de las actividades propias de este ente en la entidad federal Barinas. Por consiguiente para lograrlo, se amerita que el SGC, funcione para la recogida de la información necesaria y en el momento preciso, el cual debe disponer de técnicas y de formatos para el registro de los datos. Para Amat (2003), La información es uno de los activos potencialmente más valiosos que puede tener una organización cualquiera que ella sea, pero particularmente un ente legislativo el cual debe funcionar acorde con lo establecido en la normativa legal que rige la materia (CBRV; Ley Orgánica de los Consejos Legislativos, Constitución del Estado, Decretos y Reglamentos Internos, entre otros; donde el valor real de esa información depende de cómo es gestionada, del tiempo que se emplea para procesarla y traducirla en el cumplimiento

de las funciones y en qué medida se utiliza eficientemente para el mejor desenvolvimiento de la institución.

**Cuadro 20:**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Información.**

Ítem	categorias	frecuencia	porcentaje
18.- Se prevé mecanismos en el sistema de control de gestión para la fluidez de información en las distintas comisiones legislativas	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

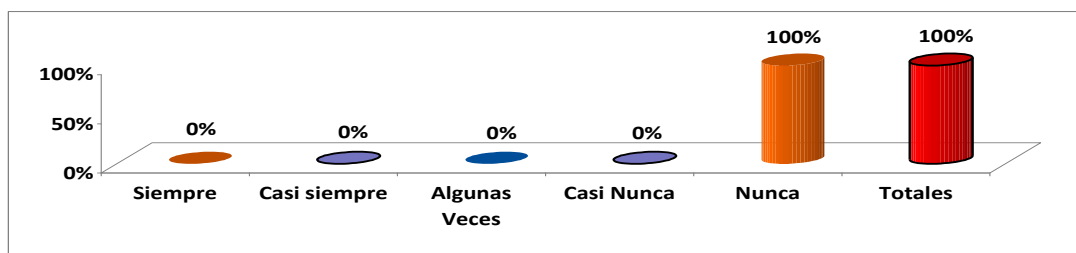


Gráfico 18: Representación gráfica de los datos del Cuadro 18: Ítem 18.

Los datos distribuidos en el cuadro y gráfico 18, permiten apreciar que el 100% de los encuestados, seleccionó la alternativa “Nunca”. Interpretando el sentido la tendencia de las respuestas emitidas por los encuestados en el Consejo Legislativo del Estado Barinas, no existe un Sistema de Control de Gestión contentivo de mecanismos para la fluidez de información en las distintas comisiones legislativas habida cuenta que tal como lo expresa Manes (2006), el diseño de un buen sistema de control debe iniciarse en función de un objetivo fijado por el ente organizativo, determinando el conjunto de acontecimientos que se desea sucedan en el futuro. El

flujo de información para el grupo directivo dependerá de la función que cumpla dentro de la organización, ya que generalmente no está en el campo de la toma de decisiones, sino en la planeación o estudio de problemas específicos.

**Cuadro 21:**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la Variable: Sistema de control de Gestión. Dimensión: Información.**

Ítem	categorías	frecuencia	porcentaje
19: De no existir un Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo aceptaría la sugerencia de modelos acordes a la función legislativa.	Siempre	0	<b>0</b>
	Casi Siempre	0	<b>0</b>
	Algunas Veces	0	<b>0</b>
	Casi Nunca	0	<b>0</b>
	Nunca	30	<b>100</b>
	Totales	30	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los legisladores y funcionarios del Consejo Legislativo, 2018.

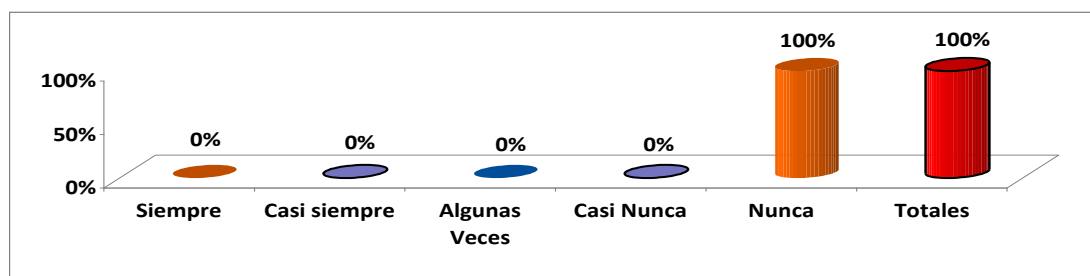


Gráfico 19: Representación gráfica de los datos del Cuadro 19: Ítem 19.

La tendencia de las respuestas de los encuestados ubicadas en un 100%, en la alternativa “Siempre”, evidencian la intencionalidad de los miembros y funcionarios en cargos de responsabilidad como son los directivos, jefes de comisiones del Consejo Legislativo, de obtener información para el establecimiento de un sistema de control de gestión estratégica que contribuya a la efectividad del ente, en lo relativo al cumplimiento de sus funciones previstas en el ordenamiento legal que rige la materia, y es que tal como lo dice Muñiz (2012), El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite

obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la adecuada toma de decisiones operativas y estratégicas.

### **Análisis de los Resultados**

Los hallazgos obtenidos producto del diagnóstico para lo cual se utilizó como instrumento de medición un cuestionario aplicado mediante el uso de la técnica de la encuesta a los sujetos de estudio y el cual versó en torno a la realidad de la existencia de un sistema de control de gestión pública en el Consejo Legislativo del Estado Barinas, evidenció que la mayor parte de tendencias de las respuestas en su totalidad se ubicaron en la opción “nunca” en los ítems 1 al 6.

Igualmente al identificar los componentes del sistema de control de gestión en cuanto a Procesos, Instrumentos, Estructura e Información, la tendencia también fue respondida con la alternativa “Nunca”, lo cual permite deducir que las mismas corroboran la inexistencia en cuanto a la implementación de un sistema de control de gestión en ese Consejo Legislativo.

De allí, que del análisis de los datos se identifica como debilidades la ausencia de iniciativas por parte de los miembros de la Junta Directiva del Consejo Legislativo en este período de implementar un SGC, apropiado a las necesidades de sus objetivos y misión, pero también se encontró fortalezas como es el hecho de que todos los encuestados coincidieron en la necesidad de obtener información al respecto para su implementación.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El diagnóstico realizado proporcionó respuestas a los propósitos y objetivos de la investigación, los cuales se centraron en primer término a diagnosticar la realidad en cuanto a la existencia del Sistema de Control de Gestión del Consejo Legislativo del Estado Barinas. El segundo, identificar los elementos componentes considerados en el Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo del Estado Barinas. El tercero, determinar las fortalezas y debilidades del Sistema de Control de Gestión y el cuarto, describir algunos enfoques u orientaciones que pueden recomendarse al Consejo Legislativo del Estado Barinas para el fortalecimiento del sistema de control de gestión. Al efecto, los hallazgos obtenidos en las respuestas emitidas cotejados a la luz del basamento teórico, originaron las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **Conclusiones**

En relación al primer objetivo específico, se pudo conocer que en opinión de los sujetos encuestados: Miembros de la Junta Directiva actual, legisladores, Jefes de Comisiones Legislativas y personal administrativo en puestos claves de la administración del ente, al responder cada pregunta seleccionando la alternativa “Nunca”, demuestra que se ha obviado el diseño del sistema de control de gestión.

De igual modo, al identificar los elementos componentes del sistema de control de gestión pública, en cuanto a los aspectos: Procesos, Instrumentos, Estructura e Información, la opción elegida en su totalidad se ubicó en la opción “Nunca”, de lo cual se deduce que no existiendo tal herramienta, pues simplemente, tales componentes también son obviados.



Asimismo, como debilidades se determinó mediante el análisis de la información recogida la ausencia de iniciativas por parte de la Directiva del Consejo Legislativo de diseñar un sistema de control de gestión para el ente legislativo con el fin de cumplir con sus funciones, objetivos, metas y misión encomendada constitucionalmente; pese a recomendaciones dadas por la Contraloría del Estado en el examen de cuenta presentado en 2015-2016, por una parte y por la otra, también disposiciones relativas a la organización del ente legislativo en función de las competencias establecidas en el artículo 28 de la Ley Orgánica del Consejo Legislativo. Ahora bien, en cuanto a las fortalezas detectadas, se notó disposición para obtener información acerca de la implementación de un sistema de control de gestión pública que contribuya a maximizar el trabajo en esa corporación legislativa.

### **Recomendaciones**

Sobre la base de las conclusiones planteadas anteriormente, se formulan las siguientes recomendaciones o sugerencias:

#### **A los legisladores integrantes de la Junta Directiva:**

-Sensibilizarse en lo relativo a su conducción gerencial, para cumplir con sus funciones, establecidas en la Ley Orgánica de los Consejos Legislativos (2001), para lo cual deben:

-Prever un adecuado sistema de control de gestión como herramienta clave para conocer en cada momento la situación del ente legislativo frente a la necesidad de medir todos los procesos en un entorno cada vez más comprometido; y ante la velocidad de los cambios provocados por el uso de las tecnologías a todos los niveles, los cuales exigen una corriente de información ágil y perfectamente dimensionada a las necesidades de cada subsistema de este órgano legislativo estatal.

-Diseñar y aplicar diagnósticos que permitan obtener información acerca de la realidad con el fin de diseñar estrategias en atención a los procesos que se dan en el interior del cuerpo legislativo asumiendo lo establecido en la Constitución en lo que atañe a su accionar.

-Implementar planes de orientación, motivación y comunicación a todos los niveles para realizar el trabajo en equipo con el fin de diseñar un sistema de control de gestión cónsono con sus componentes: Procesos, instrumentos, estructura e información para que el trabajo de equipo tienda hacia la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la institución.

-Estructurar y planear adecuadamente el sistema de control de gestión teniendo en cuenta los diferentes componentes para construir un esquema de trabajo alineado, coherente y participativo que atienda todas las necesidades de formación y entrenamiento provenientes de la evaluación del desempeño del referido sistema.

-Tener presente que entre las etapas principales que pueden llevarse a cabo para realizar un sistema de control de gestión eficiente dentro de la organización se pueden fijar normas de rendimiento y estándares, donde se establece y documenta normas, procesos, actividades, tareas, programas, presupuestos, procedimientos, plan de gestión. Pudiendo definir un estándar como aquella norma o criterio que sirve de base para evaluar o comparar alguna cosa.

**-Evaluación o medición del desempeño:** Es la segunda etapa del control. Tiene como fin evaluar lo que se está haciendo. Se puede establecer con la implementación de indicadores financieros y de gestión. Se les alinea, en la medida de lo posible, en un tablero integrado de mando, balanced score card.

**-Implementación de un sistema de administración de riesgos:** La organización es responsable de la implementación y el seguimiento de esquemas de autocontrol que se anticipen a los hechos y tomen medidas preventivas para garantizar que los objetivos se cumplan. En su defecto, se deben implementar las acciones del caso para minimizar el impacto de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento del objeto social de una organización.

**-Comparación del desempeño con el estándar establecido:** En esta etapa del control se compara el desempeño con lo que estableció como estándar para verificar si hay desvío o variación. Se busca algún error o falla en relación con el desempeño esperado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. M. (2003). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección.* / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión S.A. - 270p.
- Arias, F. (2006) *¿Cómo Hacer un Trabajo de Investigación.* Caracas: Editorial Epísteme.
- Balestrini, M. (2006). *Metodología de la Investigación.* 3ra. Edición México DF. Prentice Hall.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999*
- Cordero (2015). *Enfoque Teórico de los Sistemas de Control de Gestión Pública.* Artículo Científico. Foro Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad de Los Andes ULA, Mérida-Venezuela.
- Corredor, J. (2006). *Planificación Estratégica.* México: Editorial Humanitas.
- Chiavenato, I. (2006). *Teorías Organizacionales.* México: Editorial Mc Graw Hill, Internacional.
- Davis, F. (2006). *Gerenciamiento Estratégico de las Organizaciones.* México: Editorial Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.
- Dorse (2015). *Modelos y Métodos de los Sistemas de Control de Gestión en la Administración Pública.* Lima Perú. Seminario de Altos Estudios Gerenciales. Universidad de San Marcos
- Fariñas, J. (2008). Pasos para la implementación de un sistema de control de gestión en las organizaciones del sector público. Bogotá. Colombia. Ediciones La Perla, S

- Galindo, R. (2017). *La Eficacia de la Gestión Pública*. Anales de la Contraloría período 2012- 2017- Caracas: Publicaciones UCV.
- Giordani, J. (2012). *La Gestión Pública en el ámbito del Estado Democrático*. Caracas: Editorial Larralte, C.A.
- Goncálvez, J. L. (2015). *Sistema de Control de Gestión en la Dirección de Administración de la Gobernación del Estado Bolívar*. Tesis de Grado no publicada. Maestría Gerencia Pública. Universidad Central de Venezuela (UCV). Caracas.
- Gutiérrez, C. (2015). *Modelo de Sistema de Control de Gestión en el Departamento de Ingeniería Municipal*. Caso: Alcaldía de Baruta, Estado Miranda, Venezuela. Trabajo Especial de Grado. Maestría en Gerencia Pública. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Hernández S., Fernández S., C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.
- Hurtado de B. J (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Caracas: Editorial SYPAL
- Ley Orgánica de los Consejos Legislativos (2001). *Gaceta oficial N° 37.282* (extraordinario). 13 de septiembre del 2001
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000). *Gaceta Oficial N° (extraordinaria)*. Caracas. Editorial Miramar. C.A.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). *Gaceta Oficial N° (Extraordinaria)*. Caracas. Editorial Miramar, C.A.
- Mc Clelland, M. (2001). *Organización en las Instituciones Gubernamentales* Barcelona, España: Editorial Madrid, C.A.
- Manes. J. (2006). *Gerenciamiento de las Organizaciones*. México: Editorial Humanitas.

- Méndez, A. C. (2007). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en las Ciencias Empresariales*. 4ta, Edición. México: Editorial Limusa.
- Ortiz P. J (2015), *Modelo de Sistemas de Control de Gestión Pública para el fortalecimiento institucional de la Gobernación del Estado Bolívar*, Maestría de Gerencia General. Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz.
- Pereira, T. (2013). *El Estado como Noción. Estructuras y Organización del Poder*. Ponencia presentada en el marco de las Primeras Jornadas de Investigación en la Maestría de Administración y Ciencias Gerenciales. Universidad de Oriente, Maturín, Estado Anzoátegui.
- Pietri, A. (2017). *La Gestión de los Consejos Legislativos Regionales*. Caracas: Seminario Opinión del Partido Comunista de Venezuela.
- Rodríguez, J. (2015). *El Estado como Institución. Una Visión Estructural de Procesos en la Gestión Pública*. Caracas: Universidad Simón Rodríguez
- Ruíz. T (2005). *Métodos y Técnicas de la Investigación Científica*. Barquisimeto, Lara. Editorial El Arte, C.A.
- Sabino, C. (2007) *El Proceso de la Investigación*. Caracas. PANAPO.
- Tello B. W. (2016). *El control en el marco del proceso de gestión pública Municipal: Análisis y conversión de las debilidades en fortalezas*. Trabajo de Grado publicado. Maestría en Gerencia Pública. Universidad San Marcos del Perú.

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**Estimado Legislador**

La presente encuesta tiene por finalidad obtener información para desarrollar el trabajo de investigación intitulado: **SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO BARINAS**, cuyo desarrollo obedece al cumplimiento de un requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia Pública. Por consiguiente, se agradece dar respuestas a cada una de las preguntas formuladas cuyos reactivos serán de carácter confidencial, por cuanto las mismas sólo serán utilizadas sólo para fines de cumplir con dicho requisito. Por tanto, se agradece la veracidad y objetividad al responder.

Gracias.

Ing. Arquímedes Infante

**Instrucciones:**

Lea cuidadosamente el cuestionario que se le presenta y responda marcando con una equis (X) en la casilla correspondiente sólo una de las opciones que más se adapte a su respuesta por cada ítem o pregunta formulada.

No coloque sus datos de identificación, puesto que el instrumento es de carácter confidencial y anónimo.

**Instrumento para el diagnóstico dirigido a los Legisladores del Consejo  
Legislativo Regional**

**Parte I: Variable: Sistema de Control de Gestión del Consejo Legislativo del  
Estado Barinas. Dimensión Procesos**

Nº	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM	S	CS	A.V	CN	N
01	Existe en el Consejo Legislativo un sistema de control de gestión acorde con la naturaleza de sus funciones.					
02	Para el diseño del modelo de Sistema de Gestión se partió de un diagnóstico situacional.					
03	Para el diseño del modelo de Sistema de Gestión se partió de un diagnóstico situacional.					
04	Luego de analizada la situación diagnóstica se diseñan planes estratégicos orientados al cumplimiento de las actividades					
05	En los planes estratégicos se fijan los objetivos para cada etapa o fase del Sistema de Control de Gestión					
06	Se diseñan las metas para el cumplimiento de los objetivos delineados.					
07	El sistema de control establece estrategias para enfrentar las debilidades y convertirlas en fortalezas.					
08	En el Sistema de Control de gestión implementado, se trazan estrategias clave para cumplir los compromisos con el pueblo respecto a la misión encomendada a la institución legislativa.					
09	El diseño del control de gestión incluye estándares/criterios para la medición del desempeño en cada comisión legislativa					



**Parte II: Variable: Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo.**

**Dimensión Instrumentos**

N°	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM	S	CS	A.V	CN	N
10	Se diseña instrumentos para valorar el funcionamiento del sistema de control de gestión en el Consejo Legislativo					
11	Se diseña formatos o fichas para las acciones de seguimiento del control de gestión operativa del sistema.					
12	Prevé el sistema de control de gestión el uso de manuales operativos para cada nivel de funciones legislativas asignadas en la normativa legal					
13	Se prevé realimentar el sistema de control en relación a la dinámica legislativa regional.					

**Parte III: Variable: Control de Gestión en el Consejo Legislativo del Estado Barinas. Dimensión estructura e Información**

Nº	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM	S	CS	A.V	CN	N
14	-En el Consejo Legislativo los niveles de autoridad están perfectamente delimitados por la Directiva del ente					
15	Los niveles de autoridad y de responsabilidad se encuentran determinados en la Ley Orgánica de los Consejos Legislativos Estadales					
16	Los niveles de autoridad y de responsabilidad en ese cuerpo legislativo se encuentran previstos en la estructura del Sistema de Control de Gestión					
17	Dispone el Consejo Legislativo de un subsistema de información con técnicas y formatos para la recogida de datos que realimenten el sistema de control de gestión					
18	prevé mecanismos en el sistema de control de gestión para la fluidez de información en las distintas comisiones legislativas					
19	De no existir un Sistema de Control de Gestión en el Consejo Legislativo aceptaría la sugerencia de modelos acordes a la función legislativa					

**FORMATO PARA EL PROTOCOLO DE VALIDACIÓN DE LOS  
INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN ÁREA DE ESTUDIO DE POSGRADO VPDS  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**Ciudadano:**

---

---

**Estimado Profesional:**

Usted ha sido seleccionado entre el grupo de expertos en el área de investigación, para emitir su opinión con relación a la validación de un instrumento, con el propósito de recoger información para desarrollar un trabajo titulado: **SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO BARINAS**, cuyo desarrollo obedece al cumplimiento de un requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Planificación y Administración del Deporte.

El instrumento a validar presenta un formato el cual incluye la operacionalización de las variables consideradas en el estudio, así como una tabla con alternativas de pertinencia, adecuación, claridad a través de los criterios: dejar, modificar, eliminar o incluir otras preguntas, para ser respondido de manera que sea más cómodo para que usted, realice el proceso de validación. Es de señalar que las sugerencias que haga, serán tomadas en cuenta para la reelaboración de una nueva versión.

Atentamente,

**Arquímedes Infante**

### Hoja de Registro para la Validación del Instrumento

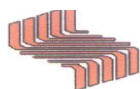
**Instrucciones:** Para cada ítem, marque con una equis (X) dentro de la casilla que considere conveniente, de acuerdo a lo evaluado

Adecuación					Pertinencia			
N°	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

**Firma:**

\_\_\_\_\_ C.I.V.- \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**Ciudadana:**

---

**Presente.-**

**Estimada Profesional:**

Mediante el presente tengo a bien comunicarle que usted ha sido seleccionada entre el grupo de expertos en el área de investigación, para emitir su opinión con relación a la validación para desarrollar un trabajo titulado: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO BARINAS, el cual permite cumplir con un requisito parcial para obtener el título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública.

Es de hacer notar que el instrumento a validar incluye tanto los objetivos de la investigación como el cuadro de la operacionalización de las variables consideradas en el estudio. Además contiene una tabla contentiva de los siguientes aspectos: pertinencia, adecuación, claridad, motivo por el cual en cada ítem aparecen al lado de los mismos los siguientes criterios: dejar, modificar, eliminar o incluir otras preguntas, de modo que dicho instrumento mida lo que se pretende medir. Es de señalar que las sugerencias que haga, serán tomadas en cuenta para la reelaboración de una nueva versión.

Atentamente,

**ARQUÍMEDES INFANTE**

**FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DISEÑADO.**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR:

\_\_\_\_\_

LUGAR DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

- 1.- Identifique con precisión en el instrumento anexo si es pertinente a las variables del estudio.
- 2.- Lea detenidamente los ítems de acuerdo a cada indicador.
- 3.- Emita su criterio marcando con una equis en el espacio señalado: (1) Dejar (2) Modificar (3) Eliminar (4) Incluir otra pregunta
- 4.- Si desea hacer algunas sugerencias para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a las observaciones.

**Hoja de Registro para la Validación del Instrumento dirigido a los estudiantes**

**Instrucciones:** Para cada ítem, marque con una equis (X) dentro de la casilla que considere conveniente, de acuerdo a lo evaluado.

Pertinencia					Adecuación			
N°	Dejar	Modificar.	Eliminar	Incluir	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								

**Observaciones:-**

---



---

**Firma:**

\_\_\_\_\_  
C.I.V.-\_\_\_\_\_



## ACTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, \_\_\_\_\_, portador de la Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_, por medio de la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL PARA EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO BARINAS**, cuyo autor es el estudiante: Arquímedes Infante, titular de la C.I. 17.259.990, aspirante al Título de Magíster en Gerencia Pública, reúne los requisitos necesarios y suficientes para ser considerado como válido, pudiendo a ser aplicado a los sujetos de estudio, según lo planteado en la Investigación.

Constancia que se expide en Barinas a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2018.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Ciudadana:

Iris Lagos

Presente.-

**Estimada Profesional:**

Mediante el presente tengo a bien comunicarle que usted ha sido seleccionada entre el grupo de expertos en el área de investigación, para emitir su opinión con relación a la validación para desarrollar un trabajo titulado: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO BARINAS, el cual permite cumplir con un requisito parcial para obtener el título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública.

Es de hacer notar que el instrumento a validar incluye tanto los objetivos de la investigación como el cuadro de la operacionalización de las variables consideradas en el estudio. Además contiene una tabla contentiva de los siguientes aspectos: pertinencia, adecuación, claridad, motivo por el cual en cada ítem aparecen al lado de los mismos los siguientes criterios: dejar, modificar, eliminar o incluir otras preguntas, de modo que dicho instrumento mida lo que se pretende medir. Es de señalar que las sugerencias que haga, serán tomadas en cuenta para la reelaboración de una nueva versión.

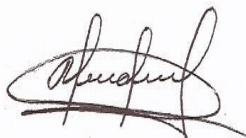
Atentamente,

  
ARQUÍMEDES INFANTE

## ACTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Luis D. Lagoa Ch., portador de la Cédula de Identidad: 10.115.710, por medio de la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL PARA EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO BARINAS**, cuyo autor es el estudiante: Arquímedes Infante, titular de la C.I. 17.259.990, aspirante al Título de Magíster en Gerencia Pública, reúne los requisitos necesarios y suficientes para ser considerado como válido, pudiendo a ser aplicado a los sujetos de estudio, según lo planteado en la Investigación.

Constancia que se expide en Barinas a los 20 días del mes de Abril del 2018.



O.I: 10.115.710

**Hoja de Registro para la Validación del Instrumento dirigido a los estudiantes**

**Instrucciones:** Para cada ítem, marque con una equis (X) dentro de la casilla que considere conveniente, de acuerdo a lo evaluado.

N°	Pertinencia				Adecuación			
	Dejar	Modificar.	Eliminar	Incluir	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir
1	X				X			
2	X				X			
3	X				X			
4	X				X			
5	X				X			
6	X				X			
7	X				X			
8	X				X			
9	X				X			
10	X				X			
11	X				X			
12	X				X			
13	X				X			
14	X				X			
15	X				X			
16	X				X			
17	X				X			
18	X				X			
19	X				X			

Observaciones:-

El instrumento se encuentra apto para su aplicación

Firma:   
C.I.V- 10-1150710



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Ciudadana:

Milagros Mesa

Presente.-

**Estimada Profesional:**

Mediante el presente tengo a bien comunicarle que usted ha sido seleccionada entre el grupo de expertos en el área de investigación, para emitir su opinión con relación a la validación para desarrollar un trabajo titulado: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO BARINAS, el cual permite cumplir con un requisito parcial para obtener el título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública.

Es de hacer notar que el instrumento a validar incluye tanto los objetivos de la investigación como el cuadro de la operacionalización de las variables consideradas en el estudio. Además contiene una tabla contentiva de los siguientes aspectos: pertinencia, adecuación, claridad, motivo por el cual en cada ítem aparecen al lado de los mismos los siguientes criterios: dejar, modificar, eliminar o incluir otras preguntas, de modo que dicho instrumento mida lo que se pretende medir. Es de señalar que las sugerencias que haga, serán tomadas en cuenta para la reelaboración de una nueva versión.

Atentamente,

  
ARQUÍMEDES INFANTE

**Hoja de Registro para la Validación del Instrumento dirigido a los estudiantes**

**Instrucciones:** Para cada ítem, marque con una equis (X) dentro de la casilla que considere conveniente, de acuerdo a lo evaluado.

N°	Pertinencia				Adecuación			
	Dejar	Modificar.	Eliminar	Incluir	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir
1	X				X			
2	X				X			
3	X				X			
4	X				X			
5	X				X			
6	X				X			
7	X				X			
8	X				X			
9	X				X			
10	X				X			
11	X				X			
12	X				X			
13	X				X			
14	X				X			
15	X				X			
16	X				X			
17	X				X			
18	X				X			
19	X				X			

Observaciones:-

Firma:  
C.I.V. 19002071.





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Ciudadana:

Denismar Moreno (Msc)

Presente.-

**Estimada Profesional:**

Mediante el presente tengo a bien comunicarle que usted ha sido seleccionada entre el grupo de expertos en el área de investigación, para emitir su opinión con relación a la validación para desarrollar un trabajo titulado: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO BARINAS, el cual permite cumplir con un requisito parcial para obtener el título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública.

Es de hacer notar que el instrumento a validar incluye tanto los objetivos de la investigación como el cuadro de la operacionalización de las variables consideradas en el estudio. Además contiene una tabla contentiva de los siguientes aspectos: pertinencia, adecuación, claridad, motivo por el cual en cada ítem aparecen al lado de los mismos los siguientes criterios: dejar, modificar, eliminar o incluir otras preguntas, de modo que dicho instrumento mida lo que se pretende medir. Es de señalar que las sugerencias que haga, serán tomadas en cuenta para la reelaboración de una nueva versión.

Atentamente,

  
ARQUÍMEDES INFANTE

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe Devismar Moreno Contreras portador de la Cédula de Identidad: V13682972, por medio de la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL PARA EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO BARINAS**, cuyo autor es el estudiante: Arquímedes Infante, titular de la C.I. 17.259.990, aspirante al Título de Magíster en Gerencia Pública, reúne los requisitos necesarios y suficientes para ser considerado como válido, pudiendo a ser aplicado a los sujetos de estudio, según lo planteado en la Investigación.

Constancia que se expide en Barinas a los 27 días del mes de Abril del 2018.



**Hoja de Registro para la Validación del Instrumento dirigido a los estudiantes**

**Instrucciones:** Para cada ítem, marque con una equis (X) dentro de la casilla que considere conveniente, de acuerdo a lo evaluado.

N°	Pertinencia				Adecuación			
	Dejar	Modificar.	Eliminar	Incluir	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir
1	X				X			
2	X				X			
3	X				X			
4	X				X			
5	X				X			
6	X				X			
7	X				X			
8	X				X			
9	X				X			
10	X				X			
11	X				X			
12	X				X			
13	X				X			
14	X				X			
15	X				X			
16	X				X			
17	X				X			
18	X				X			
19	X				X			

**Observaciones:-**

*Quede ser aplicados a los sujetos de estudio, por ser pertinente.*

Firma:

C.I.V. *13684972*

**Cálculo de la confiabilidad del Instrumento Aplicado**  
**(Fórmula de Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach)**

SUJETOS	ITEMES																			TOTAL	N	ΣSi²	St²	α
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
1	1	2	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1	3	2	2	1	1	2	2	32				
2	3	3	2	2	3	1	5	1	2	2	2	2	1	3	1	1	1	3	4	42				
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	22				
4	2	4	1	1	2	1	2	1	1	3	4	1	1	3	2	2	1	2	2	36				
5	1	2	1	2	2	4	1	1	1	1	2	3	4	5	2	1	1	1	1	36				
6	3	3	2	4	3	2	1	2	2	2	3	2	3	1	1	4	2	5	3	48				
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	21				
8	2	2	1	1	2	3	4	1	5	1	2	1	3	2	1	4	3	3	2	43				
9	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	24				
10	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	2	2	1	1	1	31				
SUMA	16	22	12	16	20	19	19	11	18	16	20	16	22	20	15	18	17	20	18	335	N	19		
MEDIA	1,60	2,20	1,20	1,60	2,00	1,90	1,90	1,10	1,80	1,60	2,00	1,60	2,20	2,00	1,50	1,80	1,70	2,00	1,80	33,50	ΣSi²	19,39		
S	0,84	1,03	0,42	0,97	0,82	1,10	1,45	0,32	1,32	0,84	0,94	0,84	1,14	1,33	0,53	1,23	0,82	1,33	1,03	9,26	St²	85,83		
S²	0,71	1,07	0,18	0,93	0,67	1,21	2,10	0,10	1,73	0,71	0,89	0,71	1,29	1,78	0,28	1,51	0,68	1,78	1,07	85,83	α	0,82		

$$\alpha = N/N-1 * (1-\Sigma Si^2/St^2)$$

$$\alpha = \frac{19}{19 - 1} \left[ 1 - \frac{19,39}{85,83} \right]$$

$$\alpha = \frac{19}{18} \left[ 1 - 0,22 \right]$$

$$\alpha = 1,05 \left[ 0,78 \right]$$

$$\alpha = 0,82$$