

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



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO

DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL

ESTADO APURE

COORDINACIÓN

ÁREA DE POSTGRADO

**INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL Y EVALUACION DE LA
GESTION PÚBLICA EN EL INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA DEL
ESTADO APURE**

Autora: María B. Ramos R

Tutor: Msc. Oscar Galindo

SAN FERNANDO DE APURE, FEBRERO DE 2020



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
UNELLEZ - APURE**

**INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL Y EVALUACION DE
LA GESTION PÚBLICA EN EL INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA DEL
ESTADO APURE**

**Trabajo especial de Grado para optar al título de Mafister scientiaurum
en Gerencia publica**

**Autora: María Beatriz Ramos
Tutor: Msc. Oscar Galindo**

San Fernando de Apure, Febrero 2020



Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ - Apure

Vicerrectorado de Planificación
y Desarrollo Regional

PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

Hoy, **05 de Febrero del año 2020**, siendo las **2:00 pm**, en la Biblioteca de Postgrado del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ - Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: "**INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL Y EVALUACION DE LA GESTION PUBLICA EN EL INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA DEL ESTADO APURE (INFREA)**". Bajo la responsabilidad de la participante: **MARIA RAMOS**, titular de la Cédula de Identidad **N° V-15.046.729**, perteneciente a la **II Cohorte de Gerencia Publica**, realizado bajo la tutoría del (la) profesor (a) **MSC. OSCAR GALINDO**, para la obtención del título de: **MAGÍSTER SCIENTIARIUM EN GERENCIA PUBLICA**, el Acto se realizó en presencia del Público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según **Resolución Comisión Técnica de Postgrado de la UNELLEZ, Acta N° 201, Ordinaria, de fecha 16/01/2020, Punto N° 145**, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad **APROBAR**, el Trabajo de grado presentado y de conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure, a los 05 días del mes de Febrero del año Dos Mil Veinte (2020).

MSC. OSCAR GALINDO
C.I. N° V- 13.559.929
Tutor



DRA. ROSALIA PEREZ
C.I. N° V-9.871.870
Jurado principal

DRA. CONCEPCION RODRIGUEZ
C.I. N° V-8.196.771
Jurado principal

APROBACION DEL TUTOR

Yo **Oscar Galindo**, Cedula de identidad N° 13.559.929, hago constar que he leído el Anteproyecto Trabajo Técnico, Trabajo Especial de Grado, al titulado **INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL Y EVALUACION DE LA GESTION PÚBLICA EN EL INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA DEL ESTADO APURE (INFREA)**, Presentado por el (la) ciudadano (a): **Ramos R, Maria B**, para optar al título de Magister en Gerencia Publica y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de san Fernando de Apure, a los 03 días del mes de Febrero del año 2020.

Nombre y Apellido: **Prof. Oscar Galindo**



Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de Entrega: 03/02/2020

2.3.1.5. Elementos de la gestión pública	24
2.3.1.6. Objetivos estratégicos de la gestión pública	25
2.3.1.7. Evaluación de la gestión pública	26
2.3.1.8. Tipos de evaluación	28
2.3.2. Control interno	29
2.3.2.1. Objetivos del control interno	30
2.3.2.2. Componentes del control interno	31
2.3.2.4. Importancia del control interno en el sector público	33
2.3.2.4. Normas de control interno	34
2.3.3. Indicadores de gestión	34
2.3.3.1. Funciones de los indicadores	35
2.3.3.2. Tipos de indicadores	37
2.3.3.3. Criterios de los indicadores	37
2.3.3.4. Importancia de los indicadores	39
2.4. Reseña de la institución	41
2.5. Bases legales	
2.6. Operacionalización de variables	46
III 3. METODOLOGIA	47
3.1. Enfoque epistemológico	47
3.2. Modalidad de investigación	47
3.3. Diseño de la investigación	47
3.4. Población y muestra	48
3.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos	49
3.6. Validez y confiabilidad	49
3.7. Técnica de análisis de datos	50
3.8. Procedimientos metodológicos	51
IV 4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	53
V 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
VI 6. PROPUESTA INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL Y EVALUACION DE LA GESTION PÚBLICA EN EL	63

INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA DEL ESTADO APURE	
:	71
REFERENCIAS	74
ANEXO	

LISTA DE TABLAS

Nº	descripción	pp
1	Aspectos claves de la evaluación	27
2	Operacionalización de variables	46
3	Control administrativo	53
4	Control contable	55
5	Medición de gestión	56
6	Criterios de control interno	58
7	Evaluación de gestión pública	59
8	Indicador de eficiencia	67
9	Indicador de Eficacia	68
10	Indicador de Impacto social	69
11	Indicador de cumplimiento de metas	69
12	Indicador de Cumplimiento de Presupuesto	70
13	Indicador de Economía	70

DEDICATORIA

Agradezco a dios Todo Poderoso por haberme otorgado la oportunidad de lograr este dueño que hoy se materializa. A mi familia que siempre ha creído en mí dándome ejemplo de humildad, superación y sacrificio enseñándome a valorar todo lo que tengo. A mis amigos por su apoyo incondicional y darme el valor de superación y triunfo en la vida. Gracias a todos los que han contribuido de alguna manera a la consecución de este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo Dios les Bendiga

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios Todopoderoso por haberme acompañado a lo largo de mi carrera por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes.

A mi Madre por apoyarme en todo momento, por sus valores y por su excelente educación, a mi Padre en el cielo por inspirarme y ser mi ángel guardián. Y mis demás familiares por ser ese empujoncito para seguir adelante.

A mi Esposo Dioger Yañez y a mi hijo Tiago Yañez por su confianza y apoyo en momentos de dudas siempre fueron mi inspiración para seguir adelante. Hijo este logro es tuyo los amo.

A mis hermanos Judith, Juan Ismael y Juan Alexander por ser parte importante en mi vida y representar la unidad familiar, a mis sobrinos Estefanía Carlota, Samanta Ismaeli y Juan Marcus por alegrar mi vida con su inocencia los amo.

A mi tutor Msc. Oscar Galindo y mis jurados profesora Dra Rosalia Perez y Dra. Concepcion Rodriguez les doy gracias por su confianza en mí y por sus enseñanzas.

A mis jefes Comandante Antonio Padovani y Licenciado Genaro González por su paciencia y comprensión en momentos de ausencia laboral y por su apoyo incondicional.

A mi Yaneth sifontes por darme el ultimo empujón cuando sentía que no lo iba a lograr gracias y a todos mis compañeros de trabajo. Para todos gracias que Dios les bendiga siempre

LISTA DE GRAFICOS

Nº	Descripción	pp
1	Control administrativo	54
2	Control contable	55
3	Medición de gestión	57
4	Criterios de control interno	58
5	Evaluación de gestión pública	60

LISTA DE FIGURAS

Nº	Descripción	pp
1	Componentes del control interno	31



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL Y EVALUACION DE
LA GESTION PÚBLICA EN EL INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA DEL
ESTADO APURE**

**Autora: María B. Ramos
Tutor: Msc Oscar Galindo
Fecha: Junio 2020**

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo, proponer indicadores de gestión para el control y evaluación de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado Apure (INFREA) fundamentado en el Enfoque de Gestión por Resultados (Peter Drucker, 1964) Teoría de la calidad del servicio de Karl Albretch (1992) y la Teoría Clásica de Fayol, Conceptualmente, en control de gestión, evaluación de gestión pública, control interno e indicadores de gestión. Metodológicamente, se ubicó en la modalidad de proyecto factible, población 44 empleados, técnica: la encuesta y el instrumento un cuestionario contentivo de 26 ítems, con opciones de sí y no, validez de experto y confiabilidad Kuder Richardson de 74% Conclusiones: se evidenció en cuanto a la parte administrativa, que no existe una manual de normas y procedimientos de control interno, no se licitan las obras ni se lleva control de sus pagos. Pero si se cumple la verificación de legalidad de los documentos soportes de pago. Se determinó que no se aplica, puesto que, no se llevan libros contables, ni se elaboran estados financieros y la información no se registra oportunamente. En lo concerniente a la medición, se observa que en INFREA, no se evalúa ni se aplican indicadores de gestión, como eficiencia, eficacia, economía. impacto social importantes a la hora de evaluar resultados. Además, se obtuvo como resultado en referencia a criterios de control, que se cumple los criterios, ambiente de control, actividades de control, supervisión, información y comunicación, menos con evaluación de riesgos siendo componente principales y criterios para la evaluación del control interno, especificándose también de manera teórica, no se aplica evaluación del desempeño al personal.

Descriptor: control interno, evaluación, gestión pública, indicadores de gestión



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL Y EVALUACION DE
LA GESTION PÚBLICA EN EL INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA DEL
ESTADO APURE**

**Autora: María B. Ramos
Tutor: Msc Oscar Galindo
Fecha: Junio 2020**

SUMMARY

The purpose of this research was to propose management indicators for the control and evaluation of public management at the State Institute of Infrastructure (INFREA) based on the Results Management Approach (Peter Drucker, 1964) Theory of service quality by Karl Albretch (1992 and the Fayol Classical Theory, Conceptually, in management control, public management evaluation, internal control and management indicators. Methodologically, it was located in the feasible project modality, population 44 employees, technique: the survey and the instrument a contentious questionnaire of 26 items, with options of yes and no, expert validity and Kuder Richardson reliability of 74% Conclusions: it was evidenced regarding the administrative part, that there is no manual of internal control rules and procedures , the works are not tendered nor control of their payments is taken, but if the verification of legality of the documents is fulfilled Payment items It was determined that it does not apply, since accounting books are not kept, nor are financial statements prepared and information is not recorded in a timely manner. Regarding the measurement, it is observed that in INFREA, management indicators are not evaluated or applied, such as efficiency, effectiveness, economy. important social impact when evaluating results. In addition, it was obtained as a result in reference to control criteria, which meets the criteria, control environment, control activities, supervision, information and communication, less with risk assessment being the main component and criteria for the evaluation of internal control, also specifying theoretically, no performance evaluation is applied to staff.

Descriptors: internal control, evaluation, public management, management indicators

INTRODUCCION

En la Administración pública, es necesario planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y operaciones a fin de cumplir con los objetivos y metas institucionales. Dentro de este proceso el control de gestión, juega un papel relevante, utilizando indicadores que miden a través de referencias numéricas el desempeño de la unidad administrativa evaluada, y que permita predecir posibles modificaciones y así prevenir las acciones sancionatorias por parte de los Órganos de Control Fisca. El control de gestión, se ejerce a partir de sucesos y datos generados por la organización permitiendo tomar decisiones con eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de gestión.

Por tanto, el control de gestión, es una parte importante de la dinámica de las organizaciones públicas y como tal constituye un mecanismo que permite un mayor nivel de vigilancia en relación a como se invierten los recursos públicos, verificando que estos sean manejados bajos los principios de honestidad, participación, responsabilidad, celeridad, transparencia, eficiencia, eficacia y rendición de cuentas, establecidos constitucionalmente. De ahí, que el control de gestión es un proceso fundamental dentro del sector público, puesto que, su función principal se orienta a tener un mayor conocimiento de las tareas que se desarrollan y de sus resultados.

Debido a la necesidad de la Gerencia pública de proporcionar al gobierno y a la sociedad misma, una seguridad razonable respecto del cumplimiento de objetivos estratégicos y de una gestión institucional satisfactoria, se propone a través de esta investigación, un conjunto de indicadores de gestión para el control y evaluación de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado Apure (INFREA). Este es un estudio enmarcado en un enfoque cuantitativo, modalidad proyecto factible, desarrollado de acuerdo a la normativa de la Universidad Nacional

Experimental de Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ). Este proyecto se encuentra estructura en tres capítulos:

Capítulo I, el cual comprende: planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, alcances y limitaciones.

Capítulo II, referente al Marco Teórico Referencial, que incluye: antecedentes de la investigación, reseña histórica de la Institución, bases teóricas, reseña histórica de la Institución, bases legales, y Operacionalización de variables.

Capítulo III, referido a la metodología, en el cual se especifica: enfoque epistemológico, tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas de recolección de datos e instrumentos, validez y confiabilidad, técnicas de análisis de datos y procedimientos metodológicos.

Capítulo IV, referente a la presentación y análisis de los resultados, los cuales se expusieron en cuadros estadísticos de distribución de frecuencia y porcentaje, así como, en gráficos de barra para una mejor interpretación.

Capítulo V, relacionado con las conclusiones y recomendaciones, hechas de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Capítulo VI, la propuesta sobre indicadores de gestión para el control y evaluación de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado Apure (INFREA) conformada por presentación, objetivos de la propuesta, justificación, fundamentación teórica y legal, factibilidad y administración de la propuesta. Por último las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones, a nivel mundial, están evolucionando producto de los vertiginosos cambios en relación al estilo gerencial, estrategias para garantizar la competitividad y efectividad en el desempeño de sus actividades productivas, entre otras. Es decir, no se puede dejar al aire ideas como “Los vertiginosos cambios”, sin hacer mención a ellos, por ello, las organizaciones deben esforzarse por mejorar su posición, aspecto que exige una atención continua sobre todas las variables que afectan sus operaciones y sus relaciones con la comunidad, considerando que el objetivo fundamental de la organización es satisfacer necesidades de los individuos, su responsabilidad social es hacer bien su trabajo, con eficiencia y eficacia más aun en el ámbito público donde el desempeño de las instituciones está sometido a la opinión pública.

Por tanto, es de vital importancia entender que en el contexto actual, los ciudadanos y usuarios de los servicios del sector público son conscientes de su papel frente al desarrollo gubernamental a nivel tanto Nacional como Regional, de ahí, que estos ciudadanos plantean la necesidad de evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades, determinando a su vez la cantidad, oportunidad y calidad de los servicios que reciben. Al respecto, interpretando a Guevara (2015), en los últimos años dentro de las organizaciones modernas se ha venido haciendo un esfuerzo sostenido para generar información confiable y consistente que permita realizar una revisión y evaluación de las actividades realizadas por la alta gerencia para de esta manera definir estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la gestión gerencial,

Sin lugar a dudas, la gestión pública constituye un medio para orientar las políticas públicas, en consecuencia, las instituciones de gobierno deben disponer de los instrumentos adecuados para el control y evaluación de las acciones públicas. Entendiéndose por gestión pública, según Uvalle (2000),

citado por Mendoza (2015) como “El conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo” (p.16). Es decir, los parámetros de control para medir y evaluar las posibles fallas y desviaciones de los planes y objetivos.

Desde el punto de vista del control de gestión en una organización, Peña (2015), lo define como, “es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo.”(p.49) significando un proceso de seguimiento de la eficacia con la cual se realiza la planeación, organización y dirección en la consecución de los objetivos, control de gestión que es posible a través de indicadores de gestión como instrumentos de análisis para evaluar la actividad realizada por la institución.

La acción gubernamental, como se conoce actualmente a nivel mundial, exige a las instituciones fortalecer el desarrollo de instrumentos que permitan medir sus planes, programas y proyectos. Estos instrumentos de evaluación a la gestión son comúnmente conocidos como indicadores de gestión y constituyen un elemento importante en la gerencia pública moderna, la cual se enfoca en lo que se denomina la gestión pública orientada a resultados. En este sentido, Caballero (2015) define los indicadores como, “son una herramienta ideal para la evaluación de gestión y por ello es importante precisar la conceptualización existente” (p.34) Es decir, la medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las instituciones públicas

En tal sentido, de acuerdo con Bitoraje (2015) la gestión pública debe basarse en “una clara definición de visión, objetivos y metas, con criterios e indicadores para poder evaluar el desempeño de las organizaciones y los programas a través de los cuales se implementan las políticas del

gobierno”,(p.118) puesto que, el objetivo último, es evaluar cuán bien o cuán aceptable es el desempeño del ente público, a fin de aplicar los correctivos necesarios para mejorar la gestión. Por ello, es de esperar que siempre exista la necesidad de analizar y evaluar el desempeño en la gestión estableciendo los parámetros sobre los cuales medir y definiendo las herramientas de medición.

Es importante destacar, que los indicadores, son necesarios para poder mejorar la gestión. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso y nos ayudarán a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos constituyen una herramienta para que el gestor público pueda tener el control y tomar decisiones correctas sobre el buen funcionamiento, por lo que estos indicadores tienen que ser precisos y exhaustivos con el fin de obtener unos resultados fiables (Maldonado, 2015)

De manera que, los indicadores son una herramienta ideal para la evaluación de gestión, en la medida que la evaluación busque producir información relevante para la toma de decisiones políticas-administrativas, información útil que permite resolver problemas concretos. La evaluación según Noriega (2016) “se convierte en una herramienta crítica para la administración y las políticas públicas en general, convirtiéndose en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones en las instituciones gubernamentales, como una exigencia por optimizar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos”(p.23).

Entendiéndose por evaluación según Pérez (2015), “la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución”(p.6)). La evaluación no solo ayuda a controlar el gasto público, sino sobre todo a mejorar la gestión asumiendo un aprendizaje

gubernamental capaz de orientar las decisiones a que hubiera lugar, de igual manera, permite una rendición de cuentas y mayor transparencia.

En referencia a América Latina y el Caribe, según informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2015), se ha logrado una mejoría en la gestión pública de las instituciones en cuanto a la programación y ejecución de presupuestos y en general en la planificación, pero también destaca importantes debilidades, particularmente en áreas de seguimiento y evaluación de los proyectos y programas públicos. Asimismo señala, que de acuerdo al índice de Gestión para Resultado en el Desarrollo, de los 24 países que participaron en el estudio, avanzó de 2,00 sobre 5 en 2007 a 2,4 en el 2013, el área mejor evaluada fue la gestión pública financiera, con 2,9 puntos, la más baja seguimiento y evaluación con 1,9 puntos

Igualmente, según el BID (op.cit) Brasil, Chile, Colombia y México son los países que registran los más altos niveles de desarrollo de de sus capacidades, con puntajes de 3,0 o más, tanto en 2007 como en 2013. Hay 18 países en el grupo de países en el nivel medio (entre 1,5 y 3,0 puntos) y dos países con puntaje bajo, es decir, menos de 1,5 puntos. En la gestión de programas y proyectos, el desempeño es mixto. Hay progreso en la elaboración de planes de largo plazo, pero con baja capacidad para implementarlos, cumplir los objetivos, alcanzar metas y obtener la información necesaria para efectuar un adecuado monitoreo de su ejecución.

En el caso de la evaluación de las entidades públicas, se busca apoyar la toma de decisiones de las estrategias para lograr mejores resultados y gestionar más eficiente y eficazmente sus procesos, así como facilitar la rendición de cuentas a usuarios y diferentes grupos de interés, la misma está orientada a producir información para la toma de decisiones en la asignación de recursos y/o rendición de cuenta en diferentes ámbitos de las políticas públicas y de los programas públicos. Es evidente que para una evaluación de cumplimiento de metas de gestión y resultados se necesita del uso de indicadores de desempeño.

. Desde esta perspectiva, los indicadores son los elementos fundamentales para la toma de decisiones directivas y de esta manera permiten analizar el comportamiento de las variables claves y estratégicas de la entidad como tal. Sobre este particular expresa Caballero (2015), señala, “los indicadores de gestión en una entidad se encuentran presentes en todo el desarrollo del sistema de control de gestión, y como tal, contribuyen a los tres niveles de decisiones de la planificación, a saber: estratégica, de control de gestión y operativa” (p.35)

Respecto al control de gestión pública, interpretando a Bitoraje (2015), este plantea, que frente al creciente descontento en relación al desempeño del gobierno democrático, el control de la gestión pública marca una importancia creciente en la administración de los entes públicos, como proceso que consiste en controlar las acciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos planteados por la institución; definiendo al control de gestión como, “es el proceso de verificación de los resultados, para demostrar que las políticas o acciones tomadas se corresponden con los objetivos, y en caso contrario aplicar las medidas correctivas necesarias” (p.111).

En este contexto, el control representa un papel sobresaliente para el ejercicio de una administración transparente, eficiente y eficaz que permita proveer de servicios adecuados a las necesidades del entorno y a su vez garantizar la protección del patrimonio público y su correcta utilización a favor del bienestar colectivo y para ello, es indispensable la aplicación de normas de control interno, que les permita cumplir con sus tareas de forma objetiva y apegada a principios de legalidad, fundamento que prevalece en el ejercicio de la función pública. En este orden de ideas, Pérez (2010) citado por Castillo (2015) lo define como:

El control interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes

categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de la leyes y normas aplicables. (p.18)

De acuerdo a lo aquí planteado, el Control Interno es un proceso administrativo y continuo, ejecutado por la directiva, la gerencia y los empleados de una organización, con el fin de determinar si se están logrando los objetivos establecidos en cuanto a la efectividad, eficiencia de sus operaciones, si se están cumpliendo las metas, además si hay confiabilidad y validez en la información financiera y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y regularización aplicables

En referencia al Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA), como funcionario del mismo, existe la evidencia de que no se evalúa la gestión de la institución, no se conoce la efectividad de los programas y proyectos que ejecuta la institución, ni si se cumplieron las metas y objetivos, así como, la población beneficiada y el impacto de los mismos. Esto obedece a que no se aplican indicadores de gestión, la institución no tiene establecido ningún tipo de indicadores que permita evaluar sus programas y proyectos, es decir, medir la efectividad, eficiencia, eficacia y economía de los mismos, tampoco se lleva un control, interno administrativo y contable efectivo, porque no existe un manual de normas y procedimientos para tal fin.

Esta situación trae como consecuencia, desconocimiento de parte de los directivos y del gobierno de cómo se han desarrollados estos programas y proyectos, si se cumplieron los objetivos y metas, si hubo un uso racional de los recursos, cual fue el impacto en la población, así como, del manejo administrativo y contable, y en definitiva cuales son los resultados de la gestión pública de INFREA, permitiéndoles de acuerdo a lo resultados de estos indicadores, tomar las medidas correctivas pertinentes y obtener una información confiable y oportuna para la toma de decisiones. Por tal motivo, se planteó realizar esta investigación sobre indicadores de gestión para la

evaluación y control de la gestión pública de INFREA. Ante la cual surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual referente a los procesos actuales de control interno y medición de gestión del Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA)

¿Cuáles criterios de control interno, medición y evaluación de gestión pública para el Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA es necesario definir)

¿Qué indicadores de gestión se requiere para la evaluación y control de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado Apure (INFREA)

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer indicadores de gestión para el control y evaluación de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado Apure (INFREA)

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos actuales de control interno y medición de gestión del Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA)
- Definir los criterios de control interno y evaluación de gestión pública para el Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA) mediante información documental
- Diseñar indicadores de gestión para la evaluación y control de la gestión pública del Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA)

1.3. Justificación de la investigación

La importancia del control de gestión sobre los programas, planes y proyectos se sustenta en los recursos limitados de las entidades y en el reconocimiento del derecho que poseen los ciudadanos y usuarios de los bienes y servicios públicos a conocer sobre el fin último y el impacto de dichos recursos. Además, los resultados que se obtienen de la ejecución de los programas, planes y proyectos, deben medirse en los diferentes momentos o etapas de su desarrollo, a fin de que los resultados obtenidos a través de la medición puedan ser mejorados y de ser necesario corregir sus desviaciones, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad.

Es oportuno señalar, que en la Administración Pública, dada la creciente importancia de la rendición de cuentas se necesita disponer de mecanismos que evalúen el desempeño de las instituciones y proporcionen información a la colectividad acerca de las acciones del Estado en pro del bienestar social, así como también, para que esta colectividad tenga conocimiento de como se manejan los recursos públicos y con cuanta eficiencia se ejecuta la gestión pública y ello es posible, a través de indicadores de gestión que definen el alcance de los programas y proyectos.

De ahí que esta investigación se justifica desde la perspectiva teórica, institucional, gerencial, académica y teórica. Desde el punto de vista institucional, el disponer de indicadores de gestión esto les va permitir evaluar la gestión institucional los logros de la misma, en cuanto a eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de los, programas de INFREA, obteniendo información oportuna veraz sobre el cumplimiento de los mismos para la toma de decisiones. Además, permitirá tener una guía para efectuar un control interno efectivo tanto administrativo como contable en la institución.

En relación al ámbito gerencial, con el aporte de los indicadores los gerentes tendrán una herramienta importante para evaluar la gestión

institucional y medir los resultados, obtenidos por los programas y/o proyectos que desarrolla el instituto y de esta manera obtener información confiable para tomar decisiones oportunas y acertadas en mejora de la organización. En cuanto a lo académico, con esta investigación se está contribuyendo a incrementar el acervo científico de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), cumpliendo con la línea de investigación 2008-2012, en el área Ciencias Económicas y Sociales, línea Gerencia pública, además, para los estudiantes interesados en investigar sobre el particular, convirtiéndose en un estímulo a la investigación,

Desde la perspectiva teórica,, se justifica por el cúmulo de información teórica-conceptual relacionado con el tema de la evaluación y el control de la gestión pública, así como, de indicadores de gestión pública, el cual podría ser un estudio referencial para otras investigaciones, además, para otras instituciones públicas que deseen aplicar estos indicadores de gestión pública para la evaluación y control de resultados, constituyendo un aporte documental importante como soporte de investigación.

1.4. Alcance y limitaciones

2.4.1. Alcance

la presente investigación estuvo dirigida a realizar un diagnóstico sobre el control interno y evaluación de la gestión del instituto de infraestructura del Estado Apure (INFREA), con el fin de proponer indicadores de gestión para el control y evaluación de la gestión pública en el mismo, la cual tiene como alcance toda la institución y su personal, así como, todas las actividades y operaciones que realice la misma.

1.4.2. Limitaciones

Durante el desarrollo de esta investigación, se requiere que el personal suministre alguna información y responda algunas preguntas formuladas a través de la encuesta, en este sentido, existe la posibilidad de encontrar algunos obstáculos como: disponibilidad de tiempo del personal para dar información, así como, subjetividad al momento de responder el instrumento de recolección de datos, manifestando tendencia a no querer responder con objetividad el cuestionario.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación, según Arias (2012), “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106) En este sentido, para el desarrollo de la presente investigación se hizo la revisión de una serie de trabajos previos relacionados con el objeto de estudio, los cuales se consideraron como antecedentes. Entre ellos cabe destacar los siguientes estudios:

A nivel internacional, Rossi (2017) presentó una investigación titulada: “Evaluación de políticas públicas a nivel de gestión de un municipio. Utilizando herramientas de control y seguimiento utilizadas en las empresas. Un estudio sobre Administración Pública en la ciudad de Berisso, Argentina” Trabajo para optar al título de Magister en Dirección de Empresas, Universidad de La Plata-Argentina. Su objetivo: analizar si se realiza en forma deliberada un seguimiento y evaluación de las políticas públicas o

programas de gobierno que, con asignación presupuestaria específica, se desarrollan e implementan en la Municipalidad de Berisso. El tipo de investigación, cualitativa, tres informantes claves, técnica, la entrevista en profundidad.

Como conclusión se obtuvo, que no existe un convencimiento profundo sobre la trascendencia, pertinencia y utilidad de sistemas de evaluación y/o uso de herramientas de control de gestión. Se observa que en la implementación de ninguna de las políticas y/o programas que se han analizado, se encuentra presente tal proceso, o al menos no en forma intencional, racional, deliberada. De los programas analizados, se observó que no tienen definidos los sistemas de evaluación. Se evidenció una separación entre la planificación (o no planificación) y la evaluación, con una construcción de metas con determinado seguimiento, pero sin una definición precisa de lo que realmente se quiere alcanzar y por ende evaluar en cada programa. Su relación con este tema de investigación se refiere a su aporte teórico sobre evaluación de gestión pública, el cual sirvió de apoyo a la elaboración del marco teórico

En este orden de ideas, a nivel nacional, Zambrano (2016), realizó una investigación nivel Maestría titulada: "Propuesta de un sistema de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral para la superintendencia de estimación de costos de la refinería el palito de petróleos de Venezuela S.A." Para optar al grado de Magister en Gerencia de Construcción. Universidad de Carabobo-Valencia. Su objetivo presentar una propuesta un sistema de indicadores de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la Superintendencia de Estimación de Costos de la Refinería El Palito de Petróleos de Venezuela S.A.. El estudio de investigación de acuerdo a la naturaleza del diseño se califica como no experimental, transaccional y descriptivo con un nivel de investigación proyectivo y descriptivo. Población 10 empleados, técnica: la entrevista y la encuesta.

Entre sus resultados se obtuvo: se observa que los indicadores existentes en la Superintendencia de Estimación de Costo, presentan debilidades en lo referente a valores meta, valores de referencia, alineación con los objetivos estratégicos, políticas, misión y visión de la organización, ausencia de indicadores de las cuatro perspectivas del CMI, no existe un plan para gestionar eficientemente los recursos económicos y financieros que dispone la unidad, ni se evalúan los resultados clave del rendimiento. Su aporte a esta investigación esta referido a la parte teórica de indicadores de gestión y evaluación sustentando el desarrollo del marco teórico.

Asimismo, Guevara (2015) presento una investigación nivel Maestría titulada: "Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el sector público: caso HIDROANDES, C.A" Trabajo de investigación de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Tuvo como objetivo fundamental el diseño de un sistema de indicadores de gestión para el sector público: caso HIDROANDES, C.A., **Metodológicamente consistió en** una investigación no experimental con apoyo de un estudio de campo, de carácter descriptivo y documental, practicándose un diagnóstico a la gerencia estratégica de la empresa para dar respuesta al problema planteado. Población, 23 sujetos, técnica la encuesta, instrumento el cuestionario.

Como resultado final se obtuvo lo siguiente: la empresa cuenta con sistema de gerencia estratégica adecuado, ya que posee claramente definido los elementos que lo conforman (visión, misión, valores, objetivos, metas, procesos, estrategias y recursos). Sin embargo, se constataron debilidades en su divulgación e identificación por parte de su personal, con relación al sistema de gerencia estratégica. Se evidenció la necesidad de contar con un modelo que permita el seguimiento, control y evaluación de la gestión y su resultado, a través de indicadores de gestión. **Su aporte a esta investigación es teórico sobre indicadores de gestión, evaluación de gestión considerando el autor, que el sistema de control y los indicadores son dos elementos dentro del sistema organizacional, que pueden llevar al éxito o al fracaso de una gestión.**

Igualmente, Peña (2015), realizó un estudio titulado: "Propuesta de un sistema de control de gestión para las Contralorías Municipales del Estado Carabobo" Tesis de Maestría de la Universidad de Carabobo. Cuyo objetivo fue, proponer un sistema de control de gestión para las contralorías de los municipios del estado Carabobo. Metodológicamente, se enmarcó en

una investigación de campo, tipo proyecto factible, nivel evaluativo, población, 14 municipios, conformado por 216 personas, muestra, 20 personas, técnica empleada, la encuesta y el instrumento, el cuestionario, conformado por 15 ítems, con opciones de sí y no.

Como conclusión se obtuvo, en cuanto al control de gestión, se identificaron debilidades en cuanto a la planificación, aunque la mayoría de los encuestados respondieron que si se planifica en función de la misión, resaltando que las organizaciones no pueden funcionar en forma improvisada, no siempre se cuenta con disposiciones específicas en correlación a las mismas, y, por tanto, no se realizan en forma sistemática, por otra parte, quizás ha faltado una verdadera metodología y seguimiento, que permita orientar a los actores principales de este proceso de cómo deben proceder para dar solución a las situaciones planteadas. Su relación con este estudio radica en el control de gestión pública aportando información importante que sustenta el marco teórico.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Teorías que sustentan la investigación

2.2.1.1. Enfoque de Gestión por Resultados (Peter Drucker, 1964)

A pesar de su reciente incorporación en la dinámica institucional, el concepto de Gestión por Resultados no es enteramente nuevo. Sus orígenes se remontan a la década de los cincuenta, cuando Peter Drucker introdujo por primera vez el concepto de “gestión por objetivos”, en su obra *Managing in Practice* y a mediados de los sesentas, con su nuevo título *Managing for Results*, La misma, constituye una efectiva herramienta para mejorar la rendición de cuenta y la transparencia. Constituye una evolución de la cultura tradicional de medir resultados en el sector público solamente en términos de

cuánto se gasta, sin tomar en cuenta el efecto o impacto final de ese gasto. Este enfoque se usó principalmente en el sector privado y a partir de lo que se conoce como la Nueva Gestión Pública, empezó a implantarse en la administración pública. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2015)

La gestión por resultados (GpR), es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos. La cual permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. (Makon, 2015) Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la GpR conlleva la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos.

El enfoque central, estriba en establecer una cultura que se fundamente en obtener resultados, y a su vez, que éstos sean medibles a la luz de un conjunto de indicadores objetivos y consensuados con los principales actores, y que los resultados sean de conocimiento público. De acuerdo al Instituto de ciencias sociales y Políticas Públicas (2016) “La Gestión por Resultados, tiene como facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor, con la finalidad de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”

Desde los puntos de vista de su definición y de su práctica, se puede observar que la GpR tiene las siguientes dimensiones. Según señala Makon (2015): a) es un marco conceptual de gestión organizativa, pública o privada, en el que el factor resultado, aplicado a todo el proceso de gestión, se convierte en la referencia clave. b) es un marco de adquisición de responsabilidad de la gestión a través de la vinculación de los directivos al

resultado obtenido. c) es un marco de referencia capaz de integrar los distintos componentes del proceso de gestión ya que se propone interconectarlos para optimizar su funcionamiento y d) se presenta como una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión, que pone énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos.

Este enfoque sustenta esta investigación debido a que, el mismo busca priorizar los resultados sobre los procesos fundamentado en gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas para atender las necesidades de la sociedad y además, este estudio tiene como objetivo proponer indicadores de gestión para medir la evaluación y control de la gestión pública, es decir, evaluar el desempeño de esta institución en cuanto a la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos.

2.2.1.2. Teoría de la calidad del servicio de Karl Albrecht (1992)

Según Karl Albrecht, se fundamenta en triángulos interno y externo. En la parte superior del triángulo está la estrategia del servicio, la cual está determinada por la enunciación de Estándares de servicio, y la descripción de funciones del personal del servicio. Tanto los estándares y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados. Respecto al lado derecho del triángulo, se ubica la gente que da los servicios, esto incluye los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente y el persona gerencial, que supervisa la entera operación del servicio.

Continuando con el triángulo, en la parte izquierda, se presenta el sistema que permite al personal dar el servicio al cliente, como: facilidades físicas, políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, sistemas de cómputo y el sistemas de comunicaciones y finalmente el triángulo muestra, el factor más importante en el modelo: el cliente. Asimismo, expone

Albretch que para medir la calidad del servicio, es necesario desarrollar siete (7) puntos: Capacidad de respuesta, atención, comunicación, accesibilidad, amabilidad en la atención y trato, credibilidad y comprensión de las necesidades y expectativas del cliente. Como bien se observa, se relaciona con este estudio por tratarse de una institución pública donde se presta un servicio público relacionado con obras y reparaciones que tiene que ver con el bienestar de la población que exigen calidad.

2.2.1.3. Teoría clásica de Fayol 1916

La teoría clásica, concibe la organización en términos de estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, además de la interrelación entre esas partes, siendo por tanto estática y limitada. Interpretando a Riascos (2015). Henri Fayol, prominente industrial francés, fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como el Padre de la Teoría Administrativa. Sus observaciones, basadas en sus experiencias en puestos de alto nivel, se publicaron por vez primera en 1.916 bajo el título de *Administration Industrielle et Gènerale*. Definió a la Administración en función de cinco elementos básicos: Planeación –Organización –Ejecución –Coordinación y Control. Destacó que el proceso y los principios administrativos que él había desarrollado eran aplicables no sólo a las empresas sino a las organizaciones gubernamentales, militares religiosas y demás. Desarrollo una lista de 14 principios que establecían los lineamientos para el administrador.

La teoría clásica de la administración se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Para ello, según Riascos (op.cit), Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones básicas: a) Funciones administrativas, b) Funciones técnicas, c) Funciones comerciales, d) Funciones financieras, d) Funciones de seguridad y e) Funciones contables. Las funciones administrativas: Planear Organizar Dirigir Coordinar Controlar. Asimismo, expone los catorces

(14) principios que todo administrador debe cumplir, ellos son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, disciplina, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a generales, remuneración, centralización, equidad, estabilidad personal, iniciativa, espíritu de equipo, orden y cadena de mando. De modo que se relaciona con esta investigación por hacer énfasis en el control como una de las funciones administrativas.

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. Gestión

El término gestión, se reconoce también desde el punto de vista gerencial como un proceso equivalente a la administración, en todo ámbito la misma implica una relevancia contundente considerando pertinente conocer cómo funciona y cuál es su naturaleza. Por su parte, Stoner (2006) citado por Suarez (2015), define a la administración, (entendiéndose como proceso equivalente a la gestión) como, “el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (p.35) Dentro de toda organización se realizan ciertas actividades o deberes, al tiempo que se coordinan de manera eficiente y eficaz el trabajo completo de todas las personas integrantes de la misma.

En la actualidad la mayor parte de la literatura organiza en cuatro funciones el proceso de administrar o gestionar, conocidas como: planificar, organizar, dirigir y controlar. A continuación se describe brevemente que abarca cada una: a) planificación, “es el proceso de establecer objetivos de desempeño y determinar qué debe hacerse para lograrlos: b= organización: busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, además muestra como la organización pretende efectuar los planes: c) dirección: es el proceso para coordinar las actividades de otros y

así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo y d) control: se refiere al proceso de monitoreo y evaluación del desempeño organizacional, de manera de asegurar que se están cumpliendo de acuerdo a lo planeado, organizado y dirigido,

2.3.1.1. Control de Gestión

El control de gestión, según Ortiz (2015) se puede conceptualizar a través de los siguientes aspectos: a) es un proceso continuo y es interactivo con el control administrativo y con el de planificación estratégica, b) es un importante apoyo al proceso de toma de decisiones, más aún, el control de gestión implica toma de decisiones, c) persigue congruencia de metas, verifica que todos los miembros de la organización actúen en el sentido de los objetivos de la empresa, d) al igual que el control administrativo, apunta hacia el uso eficaz y eficiente de los recursos, es decir, no sólo a denunciar desviaciones sino a corregirlas y e) finalmente, prioriza el cumplimiento de misión y objetivos globales.

Por otra parte, Suarez (2015) define el control de gestión, como, “el examen y evaluación que se realiza a una entidad, para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones y mejorar sus procesos.” (p.43) Asimismo, expone el autor que el control de gestión se puede aplicar desde dos perspectivas, que no son excluyentes sino complementarias, ellas son: control de proceso o de gestión administrativa y el de auditoría de gestión. El control de proceso, se efectúa permanentemente en el curso de sus procesos rutinarios, conforme a los planes y proyectos en atención a los recursos humanos y materiales para conocer las desviaciones y el de auditoría, este puede ser interno y externo, busca determinar las desviaciones de los planes y proyectos a posterior y verificar el uso óptimo de recursos, para hacer los correctivos necesarios.

El control de gestión pública, se orienta a indagar sobre los aspectos cualitativos de la acción gubernamental, con el fin de determinar el cumplimiento de metas asociadas a los proyectos y acciones, a que costo y con cuales resultados para poder establecer las fallas, deficiencias y desviaciones que permitan el perfeccionamiento del desempeño. El control de gestión, podrá detectar las causa por las cuales no se realizaron las metas previstas o los medios que permitirán una mayor efectividad de los proyectos.

El control de gestión, va desde el inicio de la acción pública hasta alcanzar los resultados. Al respecto Bitoraje (2015), hace referencia a tres tipos de control: resumiendo son: a) el *control preventivo*, como aquel que se realiza previamente a la ejecución de las actividades, con la intención de verificar el uso de los recursos, el estado inicial de los equipos, el tipo de personal, cantidad, documentación, actividades, tareas, entre otras, b) el *control de seguimiento*, realizado durante la ejecución de los procesos para verificar el uso de los recursos en el logro de los objetivos propuestos. Por último, c) el *control de resultados*, que evalúa que lo logrado se corresponda con lo previsto en los planes y el presupuesto, es el resultado final de las políticas públicas.

El control de gestión, es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. En conclusión, es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización. El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción, y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.(Peña, 2015)

. De manera que, el control de gestión, desde el punto de vista de la administración pública, es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información al ser analizada permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. El resultado obtenido del control de gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación.(Peña, 2015)

2.3.1.2. Gestión y control de proyectos

Los proyectos que en definitiva corresponden a los procesos de inversión de la Organización son muy significativos para asegurar un crecimiento y posicionamiento de la Organización en el tiempo. El proyecto de acuerdo a Ortiz (2015), se entiende como, un conjunto de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales diseñado para lograr un objetivo específico en un período de tiempo determinado” (p.18), el mismo se concibe como una actividad productiva que requiere determinados insumos y donde se busca la mejor alternativa entre lo posible, dadas ciertas restricciones que generalmente tienen relación con la disponibilidad de insumos, el mercado objetivo, la tecnología y/o restricciones de financiamiento. La gestión de proyectos, corresponde a un conjunto de procedimientos orientados a mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos económicos para el logro de determinados objetivos.

2.3.1.4. Gestión pública

La gestión pública es definida por Gómez (2015), como,

“un proceso integral, sistemático y participativo, que se articula en tres grandes momentos: la planificación, la ejecución y el

seguimiento y evaluación de las estrategias de desarrollo económico, social, ambiental, físico, institucional, político y financiero sobre la base de unas metas acordadas de manera democrática. (p.1)

De acuerdo a lo aquí planteado, la gestión pública está directamente asociado a los resultados que logre la administración pública desde la planificación hasta la evaluación de las actividades, planes y proyectos realizados para lograr el desarrollo económico social, ambiental institucional de manera eficaz y eficiente, es decir, es la actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado.

Asimismo, Uvalle (2000), citado por Mendoza (2015) define la gestión pública como “El conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo” (p.16). Igualmente, expresa Mendoza (op.cit), “La nueva gestión pública es un sistema de opciones, estrategias, recursos y procesos que tienen como propósito mejorar el rendimiento de las instituciones públicas, con base en la innovación tecnológica, la cultura organizacional y la utilización de recursos heurísticos”. Es decir, enfatiza en el mejoramiento de la función gubernamental con base a la disminución de los costos, el aprovechamiento eficaz de los recursos, la revisión de las estructuras y el mejoramiento de los procesos finales del gobierno.

2.3.2.5. Elementos de la gestión pública

En este sentido, Mendoza (op.cit) expone tres (3) etapas de una buena gestión pública: la planeación, ejecución y la evaluación constituyen elementos que se articulan en los seguimientos de las estrategias planteadas a corto, mediano y largo plazo para lograr los objetivos y metas de toda organización pública

1. **Planeación:** es la primera etapa de la gestión en el cual se identifican,

ordenan, armonizan de manera participativa, concertada el conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas, según sea la problemática analizada, las potencialidades del desarrollo y los recursos disponibles. El plan de desarrollo es el instrumento básico del proceso de planeación, en el que se identifican los objetivos, estrategias, metas de corto, mediano, largo plazo que permitirán solucionar total o parcialmente la problemática de la entidad territorial.

2. **Ejecución:** segundo momento de la gestión, es el proceso en el cual se ejecutan las estrategias de desarrollo identificadas, aprobadas en el plan de desarrollo, a través del presupuesto de rentas, gastos, de la contratación y de la realización de los programas y proyectos.
3. **Evaluación:** constituye el tercer momento de la gestión, que consiste en hacer un seguimiento periódico, sistemático y continuo a las acciones de la administración, de acuerdo con los lineamientos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo, con el fin de retroalimentar la gestión, realizar ajustes a los planes, permitir procesos de rendición de cuentas, y lo que es más importante, contar con argumentos para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones.

2.3.1.6. Objetivos estratégicos de la gestión pública

Los objetivos estratégicos de la gestión pública según Winchester (2015) son:

1. **Convergencia productiva con igualdad:** significa transformar la gestión del Estado sobre la base de estrategias nacionales de desarrollo, finanzas públicas de calidad, marcos fiscales de mediano plazo y gobiernos abiertos y transparentes.
2. **Mejorar la capacidad de asignación de los recursos públicos:** se refiere a avanzar en los sistemas de gestión pública planificación

estratégica institucional, presupuesto plurianual, sistemas nacionales de inversión pública y sistemas de evaluación de políticas y programas.

3. Lograr una provisión eficaz y eficiente de bienes y servicios públicos y fortalecer el desempeño operacional de los organismos públicos: es decir, desarrollar indicadores compartidos y transversales de resultados y establecer convenios de desempeño y de gestión en reparticiones públicas clave.

2.3.1.7. Evaluación de la gestión pública

La evaluación de la gestión pública, fortalece la capacidad del Estado para gobernar, contribuye a la democratización en la relación con la sociedad y consolida los procesos de desarrollo institucional. Según Winchester (op.cit), la evaluación de la gestión pública consiste, “en la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (p.5)

En la Administración Pública, dada la creciente importancia de la rendición de cuentas se necesita disponer de mecanismos que evalúen el desempeño de las instituciones y proporcionen información a la colectividad acerca de las acciones del Estado en pro del bienestar social. Esto es posible, a través de indicadores de gestión que definen el alcance de los programas y proyectos, los logros de los mismos en cuanto a eficacia, eficiencia y efectividad, En la medida en que la evaluación forma parte de las etapas de formulación de las políticas públicas, y por ende de los proyectos y programas, se debe tener presente los cinco aspectos claves que según Marín (2006) citado por Bitoraje (2015) se deben examinar durante el proceso de evaluación:

Tabla 1.
Aspectos claves de la evaluación

Aspectos	Objeto de evaluación
La ejecución de las actividades y el uso de Recursos.	Las actividades y el Presupuesto.
El funcionamiento de los servicios del proyecto.	Los resultados.
La utilización de esos servicios por la población objetivo o grupo meta.	El objetivo del proyecto.
Los beneficios alcanzados por la población objetivo o grupo meta.	El objetivo del desarrollo.
El desarrollo de los factores externos	Los supuestos.

Fuente: Tomado de Bitoraje (2015) Indicadores de gestión.P.116

En este contexto, la optimización de los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, la construcción y fortalecimiento de mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la gestión pública, son los fundamentos básicos para que todo gobierno impulse el desarrollo de indicadores en las instituciones públicas que puedan evaluar y medir el cumplimiento de las metas trazadas y los impactos (Bitoraje, 2015)

La evaluación del desempeño de las entidades públicas, tiene como propósito la combinación entre apoyo a la toma de decisiones de las estrategias para lograr mejores resultados y gestionar más eficientemente y eficazmente sus procesos, así como apoyar la rendición de cuentas a usuarios y diferentes grupos de interés, y para fines de formulación presupuestaria, asignando recursos cumplimiento de objetivos. Está estrechamente relacionada con el proceso de planificación y programación institucional. (Pérez, 2015) En este orden de ideas, Drucker (citado por Bitoraje, 2015) dice que “pocos factores son tan importantes como la medición para el perfeccionamiento de las organizaciones aunque la medición es actualmente la parcela más débil dentro del campo de la gestión”,(p.118)

La evaluación, es así un proceso sistemático, aplicable a cualquier actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tema, sector u organización. Dicho proceso es continuo, integral, sistemático y objetivo, y se utiliza para determinar hasta qué punto fueron logrados los objetivos u estándares previamente determinados. De modo, que evaluar, va más allá del seguimiento. Significa comparar los datos recopilados con la planificación realizada, los objetivos establecidos y el impacto generado.

2.3.1.9. Tipos de evaluación

En relación a los tipos de evaluación, Winchester (2015), estos se clasifican en según la etapa de intervención de la acción pública y según el objeto de evaluación.

- 1. Evaluación ex ante:** se realiza previamente a la implantación de la acción gubernamental, en la cual se encuentra los estudios de diseño de programas, estudios de pre-inversión y similares.
- 2. Evaluación de procesos:** se realiza durante el ejercicio de la acción} gubernamental y tiene que ver con el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos, el ajuste a la programación de la generación de los productos, entre otros aspectos.
- 3. Evaluación ex post:** es la que se ejecuta una vez finalizada la intervención o acción gubernamental, o la gestión de un determinado período, e involucra el análisis y pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios e impactos o resultados finales, es decir, es una evaluación a posterior después de ejecutadas las acciones.

Según el objeto de la evaluación esta clasificación permite enunciar sobre diversos ámbitos de las intervenciones gubernamentales: Evaluación de políticas públicas, Evaluación de programas públicos, Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas, y Evaluación del desempeño individual.

2.3.2. Control interno

Según Defliese, Jaenicke, Sullivan y Gnospeluis (2012), citados por Gil (2015) define el control interno se define como:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, para salvaguarda de sus activos, controlar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.

De manera que, el control interno se refiere al conjunto de planes, principios, procedimientos, normas, métodos y mecanismos que pueden ser empleados por las organizaciones para realizar mediciones y evaluaciones de las actividades desarrolladas en la organización de modo que se realicen de manera eficaz y eficiente, además de proteger los activos de la institución y suministrar información confiable, veraz y oportuna, mediante la promoción de la eficiencia operativa.

En tal sentido, el Control Interno, es un proceso administrativo y continuo, ejecutado por la directiva, la gerencia y los empleados de una organización, con el fin de determinar si se están logrando los objetivos establecidos en cuanto a la efectividad, eficiencia de sus operaciones, la confiabilidad y la validez en la información financiera y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y regularización aplicables.

Asi mismo, el (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) (COSO, 2015) el control interno se define Como

Un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (p.36).

2.3.2.1. Objetivos del control interno

El sistema de control interno es un instrumento que busca facilitar la gestión administrativa de entidades y organismos del Estado, en este sentido, tiene como objetivo de acuerdo a Dugarte (2012) citado por Bolívar (2017) los que a continuación se resumen:

1. Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
2. Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades para el logro de la misión institucional
3. Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad
4. Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional
5. Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros
6. Definir y aplicar medida para prevenir los riesgos detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar los objetivos de la misma.
7. Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación
8. Velar porque la entidad disponga de procesos de planificación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza y características.

2.3.2.2. Componentes del control interno



Figura 1.. Componentes del control interno. Tomado de COSO, (2015)

Ambiente de control: es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

Evaluación de riesgos: una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de

los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

Actividades de control: las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección.

Información y comunicación: Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada, El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Supervisión: Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de los dos anteriores. La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

2.3.2.3. Importancia Del control interno en el Sector Público

El control interno ha sido reconocido como una herramienta de la dirección para que todo tipo de organización obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales. En este sentido, el control interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas con miras a garantizar los principios constitucionales y la adecuada rendición de cuentas.

Dentro del ámbito del sector público, señala Gamboa y Puente (2016) deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia, b) garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, c) cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad y d) proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

El perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias; para lo que se deben aplicar métodos y procedimientos, al igual que la calidad, la eficiencia y eficacia, es también responsabilidad de los jefes de cada una de las dependencias de la entidad. Con la reglamentación del control interno en el sector público, se busca sensibilizar a los funcionarios públicos, sobre la importancia en el ejercicio de sus competencias, proporcionándoles un instrumento adicional para el buen manejo, custodia, control y aplicación de los recursos públicos de las entidades, así como la consecución de los objetivos institucionales contenidos en su plan de desarrollo, de conformidad con las leyes y demás disposiciones legales aplicables.

2.4.2.4 Normas Generales de Control Interno según la Contraloría General de la República

La Contraloría general de la República, (1997) como uno de los responsables de la implantación, evaluación y seguimiento del control interno en las Instituciones públicas, además, de órgano rector del control interno y externo estableció las siguientes normas de control interno:

Artículo 3.

El control interno de cada organismo o entidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptado de sistema y estar constituido por políticas y normas formalmente dictadas, los métodos y procedimientos efectivamente implantados y los recursos humanos, financieros y materiales, cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse al cumplimiento de los siguientes objetivos: a) salvaguardar el patrimonio públicos, b) garantizar la exactitud, veracidad, cabalidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica y c) procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales y el acatamiento de las políticas establecidas por la máxima autoridad del organismo. (p.3)

De acuerdo a este artículo 3, el control interno en cada unidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptado de sistema y estar constituido por políticas y normas formalmente dictadas, los métodos y procedimientos, cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse a cumplir los siguientes objetivos: salvaguardar el patrimonio públicos, garantizar la exactitud, veracidad, cabalidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica y procurar la eficiencia, eficacia , economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales

2.3.3. Indicadores de gestión

Un indicador según lo expuesto por Caraballo (2015),“ es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta

información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado”(p.24) Es decir, un parámetro que mide los resultados de un plan o proyecto, ésta medición debe ser verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para construir indicadores de gestión, que es responsabilidad básica de la gerencia o administración de las entidades y organismos públicos, se puede aplicar la siguiente metodología, según Caraballo (op.cit):

1. Definición de la entidad, función, área o rubro que se quiere medir.
2. Definición del objetivo que se persigue con el indicador
3. Determinación de la fuente de datos
4. Análisis de la información
5. Determinación de la periodicidad del medidor
6. Identificación del receptor del Informe de Gestión
7. Revisión de los indicadores
8. Usuarios de la información fuente.

2.3.3.1. Funciones de los indicadores

Los indicadores según Caraballo (op.cit) cumplen unas funciones como son:

1. **Función Descriptiva:** la cual consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, por ejemplo el número de estudiantes que reciben beca en un periodo determinado comparado con otro periodo.
2. **Función Valorativa:** consiste en añadir a la información anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el

desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso “número de becas entregadas con relación a los estudiantes necesitados”. Esta última expresión está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar el número de becas para estudiantes con necesidades-

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de las diferentes actividades planteadas dentro de un proceso específico, desarrolladas por las entidades, puesto que, permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización o al exterior de la misma desde el sector donde se desenvuelve. Como medidas de rendimiento los indicadores de gestión son un instrumento que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

2.3.3.2, Tipos de indicadores

Los indicadores se pueden clasificar de acuerdo a Peña (2015), en los siguientes tipos:

1. según su naturaleza: agrupa los indicadores de acuerdo al atributo que se espera medir, como la economía, la eficiencia, la eficacia efectividad, equidad, calidad, excelencia, entorno y sostenibilidad. El de **economía**, reflejan la capacidad para generar y movilizar recursos financieros en el cumplimiento de sus objetivos. **Eficiencia**: describe la relación entre dos magnitudes, producción física de un producto, bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar la producción. **Eficacia**: cumplimiento de objetivos, proceso de ejecución física, cobertura. Calidad: cuán oportunos y accesible a los usuarios son los bienes y servicios entregados. **Efectividad**: Se debe evaluar el grado de obtención de los objetivos. La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada

2. Indicadores de resultado: estos tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados. Miden los logros a corto plazo

□ 3. Indicadores de proceso: estos valoran aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia. Se suelen utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultados. Son indicadores de eficiencia según los sistemas.

4. Indicadores de estructura: tratan de medir aspectos relacionados con el coste y la utilización de los recursos. Por su naturaleza, estos indicadores pueden considerarse indicadores de economía.

5. Indicadores estratégicos: valoran cuestiones que, sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de estas. Se considera que estos factores siempre son externos a los programas, pero actúan con una clara incidencia en los resultados

6. Según el ámbito de actuación: los indicadores se dividen en internos y externos. Los indicadores de ámbito interno, hacen referencia a variables relacionadas con el funcionamiento de la entidad, es decir, a los procesos internos. □ Los indicadores de ámbito externo, se refieren normalmente a la repercusión exterior de determinadas actividades relacionadas con los bienes y servicios ofertados

Asimismo, Pedraja y Salinas (2016) presentan otra clasificación de los indicadores de gestión, siendo ellos: indicadores de recursos, de capacidad, de proceso, de resultados y de eficiencia

1. Indicadores de recursos (inputs): proporcionan información sobre los recursos empleados en el proceso productivo. Entre los recursos no financieros destacan las dotaciones tanto de capital como de trabajo,

2. Indicadores de capacidad.: son básicamente ratios que relacionan la dotación de recursos con la población total o ajustada para reflejar aquella

parte de la población a la que se destina específicamente la correspondiente actuación pública.

3. Indicadores de proceso: con ellos se pretende recoger el número de actuaciones más o menos específicas desarrolladas por las agencias para cumplir los objetivos que tienen asignados. Por ejemplo, en el caso de los servicios administrativos se podría considerar el número de expedientes gestionados por la agencia o el número de solicitudes atendidas.

4. Indicadores de resultados (outputs): se centran en la última fase del proceso productivo y pretenden mostrar en qué medida se alcanzan los objetivos propuestos y en última instancia cuáles son las consecuencias sobre el bienestar de los ciudadanos atribuibles a la actuación de las instituciones públicas.

5. Indicadores de productividad o eficiencia: se puede ser eficaz en la consecución de un objetivo y al mismo tiempo hacerlo con un notable derroche de recursos, es decir, siendo poco eficiente. Estos indicadores tratan de aproximarnos a la idea de productividad y eficiencia relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.

2.3.3.3. Criterios de los indicadores

Los indicadores deben satisfacer los siguientes criterios, según lo expuesto por Peña (2015) ellos son:

1. Pertinencia, ya que debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución
2. Independencia, no debe estar condicionado a factores externos.
3. Costo, es decir que la obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable;
4. Confiabilidad para cualquiera que realice la medición;
5. Simplicidad para que sea de fácil comprensión;
6. Oportunidad, ya que debe ser generado en el momento oportuno.

2.3.3.4. Importancia de los indicadores de gestión en el sector público

La gestión pública, requiere de instrumentos que permitan ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada, el qué y el cómo, para la puesta en práctica de una administración que tome en consideración los indicadores de evaluación para mejorar las actuaciones que se realizan desde los entes gubernamentales. Los indicadores de gestión, constituyen uno de los instrumentos más utilizados para evaluar y controlar la actividad pública. Su implementación tiene como objetivo mejorar el funcionamiento del sector público y, en consecuencia la prestación de servicios públicos. Además, se pretende con ellos incrementar la transparencia y el control externo, proporcionando información relevante a los usuarios de los servicios públicos.

Los indicadores de desempeño, al proveer información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como la eficiencia, eficacia, calidad, y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública .(Pérez, 2015) Al respecto, plantea Bitoraje /2015) , la utilidad de contar con indicadores de gestión para los gobiernos es indiscutible, puesto que, “el objetivo es orientar las decisiones de asignación de recursos y los cambios necesarios de introducir en los programas, identificándose efectos concretos en ámbitos institucionales, de diseño y de gestión de los programas e instituciones”

El uso efectivo de indicadores de gestión conlleva a las organizaciones pública a planificar y establecer objetivos; identificar mediciones de los resultados; efectuar estudios sobre el valor generado por el dinero, para medir la eficacia de la inversión, según indicadores de eficacia; es centralizar el sistema presupuestario; desarrollar sistemas de información gerencial y reorganizar la estructura organizacional para alinearla con nuevos sistemas presupuestarios.(Guevara,2016) Por otra parte, el uso de indicadores de recursos o de procesos puede crear incentivos para que las agencias se centren en actividades o programas que requieran

menor tiempo con el objetivo de reducir costos o de aumentar el número de actuaciones realizadas, con independencia de los resultados finales obtenidos.

La utilidad de un indicador, radica en poder observar, describir y evaluar características de una situación actual, establecer situaciones óptimas o comparar la realidad con el planteamiento de lo óptimo. Estas expresiones simples son evaluaciones descriptivas o normativas que resumen la complejidad y magnitud de la realidad en información útil, suficiente y oportuna. Son medidas numéricas que al ser comparada con algún nivel de referencia, contra sí mismo en el tiempo, o contra otro sujeto de evaluación que presenta la misma acción puede hacer evidente una desviación o un cambio.

Los indicadores de gestión, constituyen uno de los instrumentos más utilizados para evaluar y controlar la actividad pública. La introducción de un sistema de indicadores en el ámbito público tiene como objetivo general la mejora en el funcionamiento del sector público y, en consecuencia, en la prestación de servicios públicos eficientes y con calidad. Como medidas de rendimiento, los indicadores de gestión “son un instrumento que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por la institución (Bitoraje, 2015)

2.4. Reseña de la institución (INFREA)

El Instituto Autónomo de Infraestructura del estado Apure (INFREA), promueve la construcción y controla la ejecución de los servicios de Infraestructura y urbanismo, la coordinación y mantenimiento de obras públicas, indispensable para el equipamiento y consolidación integral de las comunidades; gestionar ante todos los organismos del Estado Venezolano, así como de los planes necesarios para construir directa e indirectamente viviendas, por medio de programas conjuntos, también tiene competencia en

lo relacionado con la materia de planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de proyectos de obra públicas en materia vial, transporte y desarrollo urbano.

El mismo tiene como objetivo, propiciar medidas de estímulo para el fortalecimiento patrimonial del sector de obras de infraestructura y viviendas en el estado; incrementar la ejecución de los programas de inversión en la materia para la racionalización y reducción de los gastos de transformación de dicho sector en un marco de estímulos objetivos que permitirán alcanzar beneficios tanto para el ente como para el Estado en general.

Misión

Coordinar, planificar, presupuestar, evaluar y seguimiento de la política habitacional, desarrollo urbano, hábitat y vivienda en el estado apure, así como de obras públicas y políticas de conservación, administración y aprovechamiento de las carreteras, como puertos y aeropuertos que se encuentran ubicados dentro del Estado, en el marco de sus competencias de conformidad con lo establecido en la Ley. (Artículo 2, Ley del INFREA)

Visión

Ser un ente rector modelo de gerencia publica al servicio del estado, del Pueblo y las comunidades y de excelente calidad, para atender las necesidades de los mismos en materia de Vivienda y hábitat, vialidad e Infraestructura en general, en aras de garantizar el desarrollo urbano y extraurbano aplicando los planes y proyectos enmarcados dentro de las políticas públicas del estado, así como también otorgar asistencia técnica y asesoramiento en cuanto a las transferencias de competencia a los municipios a través de una gerencia participativa con un equipo de trabajo altamente competente, emprendedor y comprometido con el Desarrollo Revolucionario y Social del Estado Venezolano.

Entre sus objetivos se encuentran los siguientes:

1. La Planificación, regulación, formulación, seguimiento y administración de políticas en materia de desarrollo urbano y la coordinación, seguimiento, evaluación y administración de las políticas de la vivienda y hábitat.
2. Promover, incentivar y desarrollar la política de sustitución de rancho por vivienda, para brindar seguridad habitacional en las personas de escasos recursos
3. Ejecutar directa o indirectamente, los planes, programas, proyectos y acciones en materia de vivienda y hábitat debidamente aprobados por el Gobernador
4. La vigilancia, control, inspección y supervisión de los servicios prestados por los organismos nacionales, estatales y municipales.
5. La administración de los ingresos que obtenga el instituto.
6. El establecimiento de normas y procedimientos técnicos para obras de ingeniería, arquitectura y urbanismo, para el mantenimiento, desarrollo urbano.
7. El régimen de vigilancia y seguridad vial, sin perjuicio de los que corresponden a otros organismos nacionales, estatales y municipales.
8. Coordinar con los organismos competentes las actividades turísticas directamente relacionadas con la red vial del estado Apure.
9. Celebrar convenios con órganos o entes, públicos o privados, nacionales, estatales o municipales para el cumplimiento de sus objetivos.
10. Velar porque las obras que se ejecuten, cumplan con las normas y especificaciones.

2.5. Bases legales

Esta investigación tiene su basamento jurídico en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de la Administración financiera del Sector Público (2010), Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) y la Ley Orgánica de la Administración pública 2008

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

El artículo 289 establece entre las funciones de la Contraloría General de la República de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela dispone en el ordinal 1. Ejercer el control, la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como las operaciones relativas a los mismos, sin perjuicio de las facultades que se atribuyan a otros órganos, en el caso de los Estados y municipios y en el ordinal 5. Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes

Asimismo en su artículo 315 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece:

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, así como los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados.

La Constitución establece los lineamientos en materia de presupuesto de ingresos y gastos señalando que debe especificarse de manera clara cada crédito presupuestario y para qué va a ser utilizado, así como, las responsabilidades de los funcionarios en el logro de los objetivos, por tanto

sustenta esta investigación sobre el control y evaluación de la gestión pública.

2.5.2. Ley Orgánica de la Administración financiera del Sector Público (2010)

Esta Ley que rige la administración financiera y el sistema de control interno del sector público, en su artículo 132, establece:

El sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcara los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como, la evaluación de programas y proyectos y, estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia”. Es decir, comprende un examen sistemático de los recursos, bienes y operaciones necesarios para el cumplimiento de los, planes, programas y presupuestos previstos de acuerdo a las políticas, objetivos y metas previamente establecidas por la Institución.

En el artículo 134 estatuye que:

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

En este sentido, la Ley de Administración Financiera del Sector Publico, es la que rige el sistema de control interno en la administración pública y por lo tanto, establece las normas, procedimientos y principios para el manejo de los ingresos y gastos como son: economía, eficiencia y eficacia, además, la y establece la responsabilidad de establecer un sistema de control interno apropiado a los objetivos de la institución, incluyendo el control previo y posterior.

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

Esta Ley dispone en su artículo 35, que:

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

De acuerdo a este artículo, el Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo con el fin de proteger sus recursos, confirmar la exactitud y veracidad de su información contable y administrativa, además señala, que es necesario mantener la eficiencia, economía y calidad como indicadores esenciales de gestión en la institución aplicando las políticas establecidas.

Igualmente, en su artículo 36, establece que “Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente”.

En este orden de ideas en su artículo 40, esta Ley expresa que:

Sin perjuicio de las funciones de la Contraloría General de la República y de lo dispuesto en el artículo 36, corresponde a las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refieren el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información gerencial, así como el examen de los registros y estados financieros, para determinar su pertinencia y confiabilidad, y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el marco de las operaciones realizadas.

Según lo señalado en este artículo le corresponde a las entidades públicas establecer mecanismo de evaluación del control interno, incluyendo

el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información, además de, evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones que ejecute la entidad, además del aspecto contable con el fin de determinar mediante estos indicadores su efectividad en el logro de los objetivos.

2.5.4. Ley Orgánica de la Administración pública (2008)

Esta Ley establece en su artículo 1, que tiene por objeto establecer los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública, asimismo, crear mecanismo para el control, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y proyectos públicos. Igualmente, expone en su artículo 10,

La actividad de la Administración Pública se desarrollara con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, honestidad, imparcialidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, buena fé, transparencia y responsabilidad.....

De manera que este artículo que la Administración Pública, debe operar bajo los principios de eficiencia, eficacia en la utilización racional de los recursos públicos para el logro de sus metas y objetivos en el sector público, así como, debe fundamentarse en los principios de rendición de cuentas, proporcionalidad, oportunidad, celeridad, simplicidad, honestidad, imparcialidad, accesibilidad, uniformidad, fe, transparencia y responsabilidad con el fin de realizar una gestión efectiva en beneficio de todos los venezolanos.

Tabla 2
2.6.Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Diagnosticar los procesos actuales de control interno y medición de gestión del Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA)	Proceso de control interno y medición de gestión	Control Administrativo	Manual	1	E n c u e s t a	C u e s t i o n a r i o
			Normas y procedimiento	2		
			Proveedores	3		
			Licitación	4		
			Control de pagos	5		
			Informe de inspección	6		
		Control contable	Legalidad	7		
			Libros	8		
			Estados financieros	9		
			Registro oportuno	10		
		Medición de gestión	Información contable	11		
			Objetivos y metas	12		
			Instrumento	13		
			Eficiencia	14		
			Eficacia	15		
			Economía	16		
Definir los criterios de control interno, y evaluación de gestión pública para el Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA) mediante información documental	Criterios de control interno, y evaluación de gestión pública	Control interno	Calidad	17	E n c u e s t a	C u e s t i o n a r i o
			Ambiente de control	18		
			Actividades de control	19		
			Evaluación de riesgo	20-21		
			Información comunicación	22		
			Supervisión	23		
		Evaluación de gestión	Avance de obras	24		
			Retroalimentación	25		
			Evaluación del desempeño	26		
			Impacto social			

Fuente: Ramos (2020)

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Enfoque Epistemológico

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque o paradigma cuantitativo. Según Hernández y otros (2014), “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la mención numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar teorías”. (p.5) su materialización se organiza sobre la base de la Operacionalización de variables. Se ajusta esta investigación, porque la misma se basa en datos numéricos y análisis estadístico de las variables: Proceso de evaluación de la gestión pública y control interno.

3.2. Modalidad de la investigación

En relación a la modalidad de investigación se ubica en tipo proyecto factible, el cual según Palella y Martins (2012) “se refiere a elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinada a partir de una base diagnóstica” (p.97) Se ubica en esta modalidad por tratarse de una propuesta de una metodología para la evaluación y control de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado Apure (INFREA)

3.3. Diseño de la Investigación

De acuerdo a Arias (2012), “El diseño es la estrategia adoptada por el investigador para responder el problema planteado” (p.47). En este caso, el diseño es de investigación de campo, que consiste en obtener la información directamente de los empleados de INFREA y dentro de este, se utilizará el diseño no experimental, el cual según Palella y Martins (2012) “es el que se

realiza sin manipular de forma deliberada ninguna variables” (p.87). Dentro de los no experimentales, el tipo transeccional descriptivo, el cual según Hernández y otros (2014), se refiere a “indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, estudio puramente descriptivo. (p.156) De modo que se ajusta a este estudio debido a que se va efectuar antes un diagnostico.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Se entiende por población o universo de estudio, según Arias (2012) “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p.81). La misma estará constituida por 44 empleados distribuidos así:

Cuadro 2
Población

Descripción	Nº de trabajadores
Presidencia	7
Administración	20
Auditoria	6
Proyecto	8
Gestión y control	3
Total	44

Fuente: Recursos humanos. Ramos (2020)

3.4.2. Muestra

Cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos o personas en estudio que conforman la población accesible, se recurre a la selección de una muestra, que no es más que la escogencia de una parte representativa de la población. Arias (2012), la define como: “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83) En este caso en particular, por tratarse de una población

pequeña se aplicará la encuesta a toda la población, en total 44 funcionarios. Definiéndose como muestra censal la cual según López (1999), un muestreo censal que implica la utilización del 100% de la población. Es decir, aquella porción que representa toda la población.

3.5. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

3.5.1. Técnica

En este sentido para obtener la información y datos necesarios se utilizará la técnica de la Encuesta, la cual según Sabino (2014) “se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas a cerca de los problemas en estudio, para luego mediante un análisis de tipo cuantitativo sacar las conclusiones correspondientes con los datos recogidos” (p.71)

3.5.2. Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de datos, a fin de obtener la información pertinente en el estudio se hará uso de un cuestionario, el cual es definido por Arias (op.cit), como, “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas (p.74). Este cuestionario será de forma dicotómica con respuestas de sí y no y será aplicado al personal seleccionado del INFREA total 44 personas.

3.6. Validez y confiabilidad

3.6.1. Validez

La validez de un instrumento indica si el conjunto de ítems que conforman el mismo es representativo del tema de investigación, si están relacionados los ítems con las variables del estudio y si estos miden

efectivamente lo que se pretende medir, según Hernández y otros (2014), la señala como “es la exactitud de un conjunto de puntajes de pruebas que mide lo que tiene que medir”. (p.52) En este caso se utilizará la validez de juicio de experto, que consiste en emplear tres especialistas en metodología y en el área de estudio para que revisen el instrumento.

3.7. Confiabilidad

La confiabilidad según Sabino (op.cit), “es una medida de consistencia de la escala de valores que evalúa su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro” (p 91) Es decir, cuando siempre los mismos objetos aparezcan valorados en la misma forma. Se aplicará el método de Kuder Richardson, ajustable a instrumentos dicotómicos, donde existen respuestas correctas o incorrectas el cual está representado por una escala que va del 0 al 1, mientras más cercano a 1 es el coeficiente altamente confiable, cuya fórmula es:

$$R = \frac{n}{n-1} \times \frac{Vt - Epq}{Vt} = \frac{26}{25} \times \frac{29,7 - 7,80}{29,7} = 74\% \text{ Confiabilidad alta}$$

R= Coeficiente

n= Numero de ítems

VT= Varianza Total.

Epq= Suma de Varianzas Individual ítems.

3.8. Técnica de análisis de datos

3.8.1. Análisis cuantitativo

La información recolectada será procesada de la manera siguiente: los datos se codificaran, tabularan y organizaran en cuadros estadísticos de distribución de frecuencia absoluta y porcentual con sus respectivos gráficos, los cuales luego serán analizados e interpretados estos datos,

relacionándolos con los objetivos y teorías respectivas de acuerdo a cada una de las variables: factores de riesgos laborales e información sobre seguridad y salud ocupacional

3.9. Procedimientos metodológicos

Los procedimientos metodológicos se dividieron en tres fases, las cuales se detallan a continuación:

Fase I: referida a la revisión bibliográfica, relacionada con análisis de antecedentes, textos sobre el tema, revistas, leyes, documentos en líneas, prensa, el procesamiento de la información recopilada, y la construcción del marco teórico.

Fase II: trabajo de campo: comprende la selección de la población, escogencia de técnicas e instrumentos de recolección de la información, validación del instrumento mediante instrumento a la población o muestra seleccionada y análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Fase III: Elaboración de la propuesta de indicadores de gestión para la evaluación y control de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado Apure (INFREA) presentados un conjunto de indicadores que le permitan a la institución aplicarlos para evaluar la gestión siendo esos indicadores entre otros el de eficacia, eficiencia, economía, calidad y efectividad, con sus respectivas formulas. Esta propuesta estará conformada por presentación, objetivos, justificación, fundamentación teórica y legal, factibilidad y el plan.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario al personal del Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA) los mismos se exponen en cuadros estadísticos de distribución de frecuencias absolutas y relativas por variables, con sus respectivos gráficos y análisis concerniente, de acuerdo a las opciones: sí y no.

Variable: procesos actuales de control interno y medición de gestión

Tabla 3

Dimensión: control administrativo

Nº	ITEMS	Si		No		Total	
		F	%	F	%	F	%
1	Existe en la institución un manual de normas y procedimientos sobre control interno ?	8	18	36	82	44	100
2	¿Lleva la dirección de Administración un registro de proveedores?	35	80	9	20	44	100
3	¿Se someten a la Ley de Licitación todas las obras que ejecuta INFREA?	4	10	40	90	44	100
4	¿Lleva la Dirección de Administración un registro y control de los pagos que se ejecutan por obras?	18	41	26	59	44	100
5	¿Se realiza informe de inspección cada vez que se finaliza una obra?	28	64	16	36	44	100
6	¿Se verifica en administración la legalidad de los documentos presentados como soportes de pago?	27	61	17	39	44	100

Fuente: Ramos (2020)

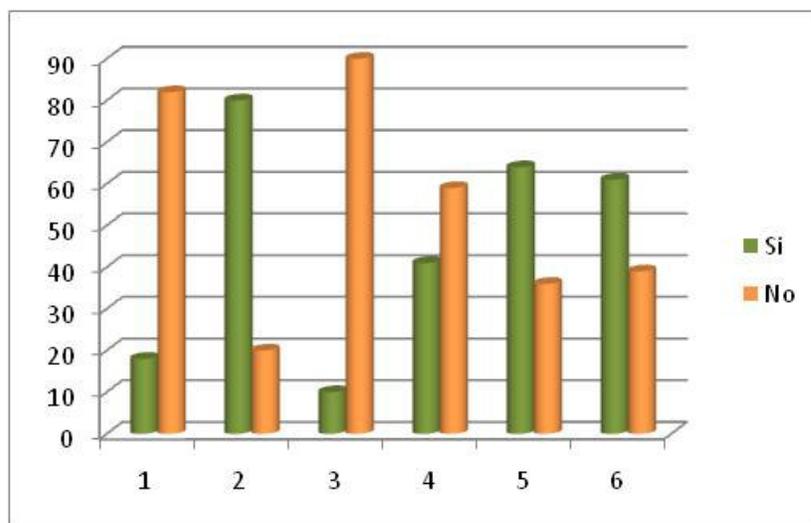


Gráfico 1. Control administrativo. Ramos (2020)

Analizando la variable: procesos actuales de control interno y medición de gestión dimensión, control administrativo, representada en la tabla 3, grafico 1, en cuanto al ítem 1, si existe en la institución un manual de normas y procedimientos sobre control interno el 82% manifestó que no, cabe señalar, que para un mejor manejo del control interno es necesario la existencia previas de normas y procedimientos que guíen y orienten la gestión de la institución. Asimismo, en el ítem 2, si se lleva un registro de proveedores, el 80% señaló sí, En el ítem 3, se someten a la Ley de Licitación todas las obras que ejecuta INFREA, el 90% respondió, no.

En el ítem 4 lleva la Dirección de Administración un registro y control de los pagos que se ejecutan por obras, el 59% indicó no. En cuanto al ítem 5, se realiza informe de inspección cada vez que se finaliza una obra, el 64% reveló, que si. En el ítem 6, se verifica en administración la legalidad de los documentos presentados como soportes de pago, el 61% opinó, si. De acuerdo a las respuestas, se observa se cumple en parte el control administrativo, lo cual indica que no se está cumpliendo con las normas de control interno según la Contraloría General de la República.

Tabla 4
Dimensión: control contable

Nº	ITEMS	Si		No		Total	
		F	%	F	%	F	%
7	¿Se lleva en la institución los libros contables necesarios para un efectivo control contable?	13	30	31	70	44	100
8	¿Se elaboran estados financieros como Balance General y estado de Resultados?	9	20	35	80	44	100
9	¿Considera usted que se hace registro oportuno de la información contable en esa institución?	17	39	27	61	44	100
10	¿La información contable es evaluada periódicamente por la gerencia de la Institución?	27	61	17	39	44	100

Fuente: Ramos (2020)

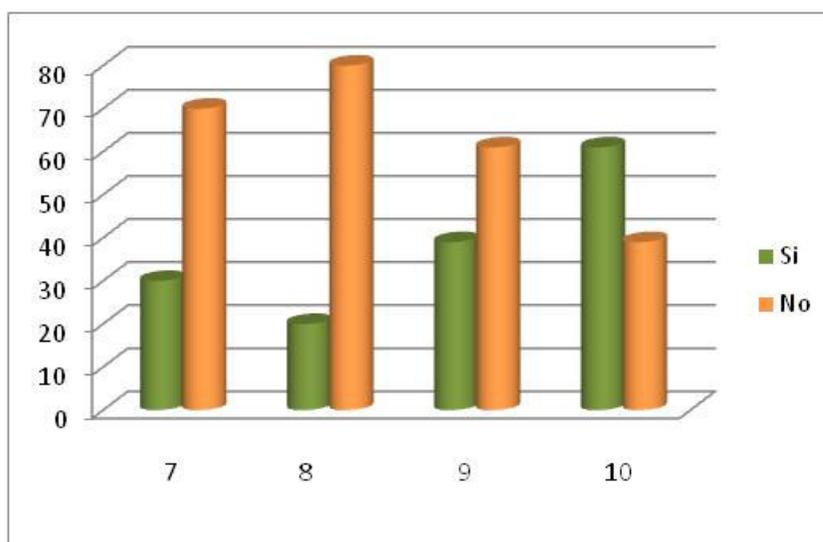


Gráfico 2. Control contable. Ramos (2020)

En relación a la dimensión, control contable, tabla 4, gráfico 2, en el ítem 7, se lleva en la institución los libros contables necesarios para un efectivo control contable, el 70% expresó, no. En el ítem 8, Se elaboran estados financieros como Balance General y estado de Resultados, el 80% indicó, no. Igualmente, en el ítem 9, si considera que se hace registro oportuno de

la información contable en esa institución, el, 61% señaló, no y en el ítem 10, si la información contable es evaluada periódicamente por la gerencia de la Institución, el 61% opinó, si.

Según los resultados, no se realiza un control contable, ni se cumple con uno de los objetivos del control interno según Dugarte (2012) citado por Bolívar (2017), que es asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros, tampoco con la normas de control interno señalada por la Contraloría General de la República (1997), que es, garantizar la exactitud, veracidad, cabalidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica.

Tabla 5
Dimensión: Medición de gestión

Nº	ITEMS	Si		No		Total	
		F	%	F	%	F	%
11	¿Trabaja la institución con el establecimiento de objetivos y metas?	17	39	27	61	44	100
12	Cuenta la institución con un instrumento que permita realizar seguimiento y control a los objetivos y metas?	13	30	31	70	44	100
13	¿Se mide el nivel de ejecución de los programas y proyectos en relación al uso racional de los recursos (eficiencia)?	18	41	26	59	44	100
14	¿Se mide el resultado alcanzado en relación al resultado previsto (eficacia)?	14	32	30	68	44	100
15	¿Se miden los costos reales en relación a los costos presupuestados (economía)?	13	30	31	70	44	100
16	.-¿ Se evalúa la calidad de los programas y proyectos que ejecuta?	14	32	30	68	44	100

Fuente: Ramos (2020)

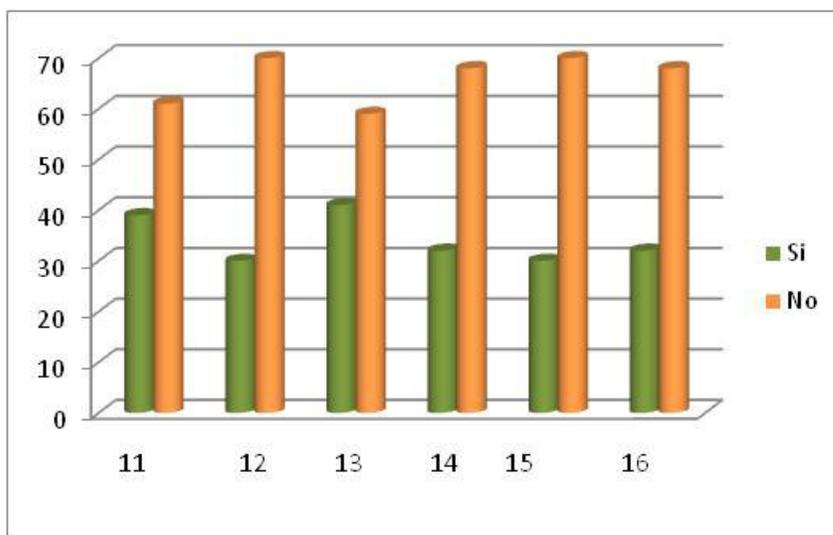


Gráfico 3. Medición de gestión. Ramos (2020)

En referencia a la dimensión, medición de gestión, tabla 5, grafico 3, en el ítem 11, si la institución establece objetivos y metas, el 61% señaló, no. En el ítem 12, si cuenta la misma con instrumento para hacer seguimiento y control a los objetivos y metas, el 70% reveló, no. Asimismo, en el ítem 13, si se calcula el indicador de eficiencia, el 59% opinó, que no. En el ítem 14, si calcula la institución el indicador de eficacia, el 68% respondió, no. Igualmente en el ítem 15, si calcula indicador de economía, la respuesta fue en un 70%, no y por ultimo si se evalúa la calidad de los programas y proyectos que ejecuta, el 68% manifestó, no.

Lo antes señalado, indica que en INFREA, no se evalúa ni se aplican indicadores de gestión. Los indicadores de gestión, constituyen uno de los instrumentos más utilizados para evaluar y controlar la actividad pública. De acuerdo a Bitoraje (2015) el objetivo de los indicadores de gestión, es orientar las decisiones de asignación de recursos y los cambios necesarios de introducir en los programas, identificándose efectos concretos en ámbitos institucionales, de diseño y de gestión de los programas e instituciones.

Variable: criterios de control interno y evaluación de gestión pública

Tabla 6.

Dimensión; criterios de control interno

N°	ITEMS	Si		No		Total	
		F	%	F	%	F	%
17	¿Tiene la institución establecidos valores y principios?	40	90	4	10	44	100
18	¿Establece la gerencia algunas normas para el control interno?	35	80	9	20	44	100
19	¿Identifica y analiza los riesgos antes de ejecutar una obra?	4	10	40	90	44	100
20	¿Genera cada departamento un informe sobre su gestión?	35	80	9	20	44	100
21	¿La información que presenta el departamento de control interno es confiable?	31	70	13	30	44	100
22	¿Supervisa la gerencia las actividades del instituto y las obras en ejecución?	27	61	17	39	44	100

Fuente: Ramos (2020)

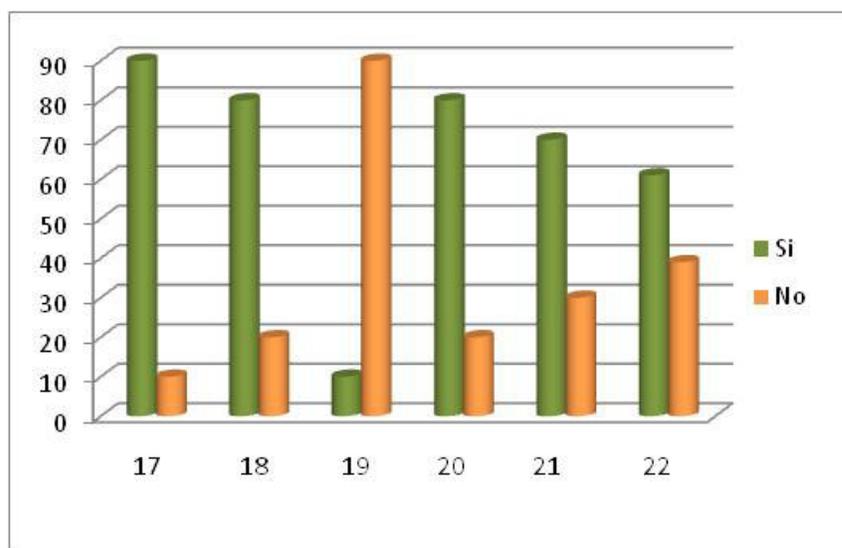


Gráfico 4. Criterios de control interno. Ramos (2020)

En lo concerniente a la variable, criterios de control interno y evaluación de gestión pública dimensión, criterios de control interno, en el

ítem 17, si tiene la institución establecidos valores y principios, el 90% expresó, si. De igual modo en el ítem 18, si la gerencia establece normas de control interno, el 80% respondió, si. En el ítem 19, si identifica los riesgos antes de ejecutar una obra, el 90% opinó, no. En el ítem 20, si cada departamento un informe sobre su gestión, el 80% indicó, si.

En el ítem 21, si la información que presenta el departamento de control interno es confiable, el 70% reveló, que si y en el ítem 22, si supervisa la gerencia las actividades del instituto y las obras en ejecución, el 61% señaló, si. Todo lo cual parece indicar que se cumple con los criterios de control interno, como son: ambiente de control, actividades de control, supervisión, información y comunicación, menos con evaluación de riesgos, estos constituyen componentes principales para evaluar el control interno.

Tabla 7.

Dimensión: evaluación de la gestión pública

Nº	ITEMS	Si		No		Total	
		F	%	F	%	F	%
23	Se evalúa el avance de la ejecución física de obras periódicamente?	40	90	4	10	44	100
24	Existe retroalimentación y evaluación del proceso de ejecución de las obras que permita mejorar las fallas y deficiencias presentadas en su terminación?	9	20	35	80	44	100
25	¿Se realiza evaluación del desempeño al personal?	4	10	40	90	44	100
26	¿Se evalúa el impacto social de los programas y proyectos en la población?	13	30	31	70	44	100

Fuente: Ramos (2020)

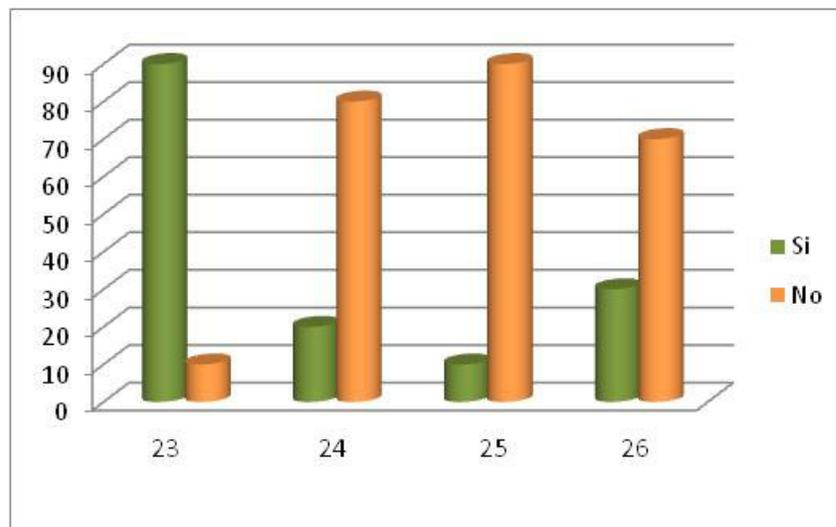


Gráfico 5. Evaluación de la gestión pública. Ramos (2020)

Respecto a la evaluación de la gestión pública, tabla 7, grafico 5, en el ítem 23, si se evalúa el avance de la ejecución física de obras periódicamente, el 90% manifestó, si. En el ítem 24, si existe retroalimentación y evaluación del proceso de ejecución de las obras, el 80% indicó, no. En el ítem 25, si se realiza evaluación del desempeño al personal, el 90% respondió, no y en el ítem 26, se evalúa el impacto social de los programas y proyectos en la población, el 70% opinó, no. De esto se infiere que no se realiza evaluación de la gestión. En este orden de ideas, Drucker (citado por Bitoraje, 2015) dice que “pocos factores son tan importantes como la medición para el perfeccionamiento de las organizaciones aunque la medición es actualmente la parcela más débil dentro del campo de la gestión”,(p.118)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada al personal de INFREA, se presenta a continuación las conclusiones del estudio

En relación al objetivo, diagnosticar los procesos actuales de control interno y medición de gestión del Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA), se evidenció en cuanto a la parte administrativa, que no existe una manual de normas y procedimientos de control interno, no se licitan las obras ni se lleva control de sus pagos. Pero si se cumple la verificación de legalidad de los documentos soportes de pago. Respecto al control contable, se determinó que no se aplica, puesto que, no se llevan libros contables, ni se elaboran estados financieros y la información no se registra oportunamente, aunque señalan los encuestados que se evalúa periódicamente por la gerencia de la institución. En lo concerniente a la medición, se observa que en INFREA, no se evalúa ni se aplican indicadores de gestión, como eficiencia, eficacia, economía. Impacto social importantes a la hora de evaluar resultados.

En atención al objetivo, definir los criterios de control interno y evaluación de gestión pública para el Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA) mediante información documental, se obtuvo como resultado en referencia a criterios de control, que se cumple los criterios, ambiente de control, actividades de control, supervisión, información y comunicación, menos con evaluación de riesgos siendo componente principales y criterios para la evaluación del control interno, especificándose también de manera teórica.

En cuanto a la dimensión evaluación de la gestión pública, se conoció que si se evalúa el avance de la ejecución física de obras, pero no se aplica

evaluación del desempeño al personal, importante para mejorar su gestión y propiciar la capacitación en áreas donde haya deficiencia, tampoco se evalúa el impacto social de los programas y proyectos ejecutados por la institución, esto permitiría obtener información sobre sus beneficios y satisfacción en la comunidad.

Recomendaciones

Como consecuencia de las conclusiones anteriores se hacen las siguientes recomendaciones:

- Implementar indicadores de gestión identificando los más adecuados
- Evaluar periódicamente la gestión de la institución estableciendo para ello un formato o guía que oriente la misma.
- Establecer objetivos y metas institucionales anualmente
- Realizar evaluación del desempeño cada 6 meses, elaborando para ello un formato de evaluación
- Implementar el control contable para asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros contables y garantizar la información presupuestaria, financiera de manera exacta y confiable
- Evaluar el impacto social de las obras que ejecute INFREA

CAPITULO VI

PROPUESTA

6. INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL Y EVALUACION DE LA GESTION PÚBLICA EN EL INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA DEL ESTADO APURE

6.1 Presentación

Los indicadores de gestión, constituyen, una valiosa herramienta para evaluar y determinar la efectividad de la gestión de una institución en relación a los resultados de los programas y proyectos que ejecuta, con el fin de exigir responsabilidad a los directivos gubernamentales en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. En este sentido, la aplicación de indicadores ofrece de forma rápida, fácil y concisa información cuantitativa que permite detectar los espacios con alta probabilidad de problemas en el trabajo, así como, determinar y evaluar cada problema y sus causas. De modo que, la introducción de indicadores en el ámbito público, tiene como objetivo general la mejora en el funcionamiento del sector público y, en consecuencia, en la prestación de servicios públicos eficientes y con calidad.

Con esta propuesta de un conjunto de indicadores de gestión, se busca obtener un conjunto de datos relevantes que ayuden a medir objetivamente la evaluación de las actividades y los resultados o percepciones sobre los programas y proyectos, para luego conocer, informar, comparar y tomar decisiones del caso. Esta propuesta se hace, a partir de la situación inicial encontrada en la institución a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos y por el interés mostrado en sus trabajadores en aplicar normas para agilizar e incrementar la calidad de sus procesos.

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. Objetivo general

Diseñar indicadores de gestión para el control y evaluación de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado Apure (INFREA)

6.2.2. Objetivos específicos

- Definir los indicadores de gestión más adecuados que permitan controlar la eficiencia y la eficacia de los procesos llevados a cabo en la institución
- Determinar fuentes de información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información
- Hacer seguimiento a la propuesta de indicadores.

6.3. Justificación de la propuesta

El uso de un sistema de indicadores de gestión, permite estimular y promover el trabajo en equipo, contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización, generando así un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario, además, permite impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad institucional. Con la implementación de indicadores se busca mejorar el funcionamiento del sector público y, en consecuencia la prestación de servicios públicos. Asimismo, se pretende con ellos incrementar la transparencia y el control externo en INFREA, mejorando su gestión lo cual permitirá que la empresa continúe alcanzando satisfactoriamente sus objetivos estratégicos.

Con esta propuesta, se pretende que usando indicadores de gestión exista la posibilidad de detectar procesos de la institución en las cuales hayan problemas de gestión, así como, el uso ineficiente de los recursos, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, establecer mayores niveles de transparencia respecto al uso de los recursos públicos, evaluar proyectos en construcción y evaluación de obras entre otras. Estas expresiones simples, son evaluaciones descriptivas o normativas que resumen la complejidad y magnitud de la realidad en información útil, suficiente y oportuna. Son medidas numéricas, que al ser comparada con algún nivel de referencia, contra sí mismo en el tiempo, o contra otro sujeto de evaluación que presenta la misma acción puede hacer evidente una desviación o un cambio.

6.4. Fundamentación teórica y legal

Esta propuesta se fundamenta desde el punto de vista del enfoque teórico Enfoque de Gestión por Resultados (Peter Drucker, 1964) Teoría de la calidad del servicio de Karl Albrecht (1992) y la Teoría Clásica de Fayol, Conceptualmente, en control de gestión, evaluación de gestión pública, control interno e indicadores de gestión. Entendiéndose por indicadores de gestión pública según Caraballo (2015), “es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado”(p.24) Los indicadores de gestión, constituyen uno de los instrumentos más utilizados para evaluar y controlar la actividad pública.

Desde el punto de vista legal, su sustento jurídico se apoya en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), artículo 289 y 315, la Ley Orgánica de la Administración financiera del Sector Público (2010), artículos 132 y 134, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), artículos 35 y 40 y la Ley Orgánica de la Administración pública (2008), artículos 1 y 10.

6.5. Factibilidad de la Propuesta

La Factibilidad, se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta, la posibilidad de que se logre su ejecución, de que sea viable, desde el punto de vista, económico, técnico y organizacional.

Factibilidad económica: significa la disponibilidad de recursos para implementar la propuesta, en este caso se cuenta con recursos humanos, financieros, técnicos y materiales con los que ya cuenta la institución, lo cual no implica mayor erogación, solo algunos gastos menores en papelería y de tiempo disponible

Factibilidad Técnica: se refiere así técnicamente es posible, en este sentido, sí lo es porque se cuenta con los equipos, conocimientos, recursos humanos y materiales para lograr su implantación. Para lo cual se cuenta con estos recursos, siendo factible su aplicación.

Factibilidad Institucional: desde este punto de vista también es viable, por cuanto puede funcionar si la Presidencia de INFREA, acepta el compromiso de su implementación e información a los gerentes, jefes de programas y proyectos. Esta propuesta beneficia a la misma, debido a que podrá contar con una herramienta para evaluar la gestión en el cumplimiento de los programas y proyectos, propiciando mejoras en la ejecución de los mismos.

6.6. Administración de la Propuesta

La efectiva administración e implementación de esta propuesta, dependerá de la importancia que la Presidencia de INFREA le dé a la misma, puesto que, es la encargada de poner en práctica este grupo de indicadores conjuntamente con los jefes de programas y proyectos. De manera que, son ellos los que velaran por su cumplimiento y evaluación

6.7. Diseño de indicadores

Tabla 8

INDICADORES DE GESTION	
Indicador	Indicadores de Eficiencia
Periodicidad	Cada tres meses
Descripción	Miden el correcto uso de los recursos asignados a la actividad comparando contra lo aprobado en el cronograma y el presupuesto del proyecto.. Este indicador esta estrechamente relacionado con el desempeño, debe evaluarse sobre la base de objetivos, metas propuestas con los recursos disponibles
Formula	<p>En cuanto al logro de objetivos:</p> $E = \frac{\text{Objetivos logrados}}{\text{Recursos utilizados}} \times 100$ <p>En cuanto a utilización de recursos</p> $E = \frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos asignados}} \times 100$ <p>En el caso de evaluar programas es:</p> $E = 1 - \frac{(\text{Costo real del prog} - \text{Costo programado})}{\text{Costo programado}} \times 100$
Fuente	Plan operativo anual. Monto de los programas y proyectos, presupuesto asignado, total del costo real en

	actas de evaluación
Responsable	Departamento de Gestión y control

Fuente: Ramos (2020)

Tabla 9

INDICADORES DE GESTION	
Indicador	Indicadores de Eficacia
Periodicidad	Anual
Descripción	Comparan la calidad y cantidad de los productos y resultados de los programas contra lo esperado y sus especificaciones o términos de referencia. La eficacia, es la capacidad de lograr objetivos y metas con los recursos disponible en un tiempo determinado
Formula	$\text{Eficacia} = \frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de Metas alcanzadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Metas programadas}} \times 100$ $\text{Eficacia} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos propuestos}} \times 100$
Fuente	Planes de la institución: objetivos propuestos y metas programadas. Plan operativo anual
Responsable	Departamento de Gestión y control

Fuente: Ramos (2020)

Tabla 10

INDICADORES DE GESTION	
Indicador	Indicadores de Impacto social
Periodicidad	Obra terminada
Descripción	El Impacto mide los cambios o modificaciones positivas o negativas que se han producido en el entorno o sobre la población objetivo como consecuencia de la ejecución del programa o el cumplimiento de las metas u objetivos asignados. Mide la cobertura que alcanza la prestación de un servicio y su repercusión en el grupo social al que se dirige.
Formula	$IS = \frac{\text{Cantidad de personas beneficiadas}}{\text{Cantidad de usuarios}}$
Fuente	Encuestas realizadas
Rsponsible	Departamento de Gestión y control

Fuente: Ramos (2020)

Tabla 11

INDICADORES DE GESTION	
Indicador	Indicador cumplimiento de metas
Periodicidad	Anual
Descripción	.Permiten medir el nivel de cumplimiento de las metas propuesta en el año en relación a las obras ejecutadas por al institución
Formula	$CM = \frac{\text{Metas ejecutadas en el periodo}}{\text{N}^{\circ} \text{ de obras ejecutadas}}$
Fuente	Planes de la institución, lista de obras ejecutadas: y metas programadas
Responsable	Departamento de Gestión y control

Fuente: Ramos (2020)

Tabal 12

INDICADORES DE GESTION	
Indicador	Indicador Cumplimiento del presupuesto Asignado
Periodicidad	Mensual
Descripción	Este indicador sirve para llevar el control del cumplimiento del Presupuesto Asignado a la institución con la finalidad de cumplir con el Plan Operativo anual mediante la relación del Presupuesto Real entre el Presupuesto Planificado en el año.
Formula	$\%EF = \frac{PEF-REF}{PEF} \times 100$ EF= Ejecución financiera PEF= Plan d ejecución Financiera REF= Real Ejecución Financiera
Fuente	Plan operativo anual y relación de gastos mensual
Responsable	Departamento de Gestión y control

Fuente: Ramos (2020)

Tabla 13

INDICADORES DE GESTION	
Indicador	Indicador Economía
Periodicidad	Anual
Descripción	. Reflejan la capacidad para generar y movilizar recursos financieros en el cumplimiento de sus objetivos, tiene relación con los recursos utilizados. Se refiere a la adquisición de recursos humanos y materiales de la calidad y cantidad apropiada al menor costo, reflejando la capacidad para generar y movilizar recursos financieros
Formula	$Econ = \frac{\text{Costos directos reales}}{\text{Costos directos presupuestados}} \times 100$ El cociente debe ser menor o igual a 1. indicando que hubo economía en el uso de los recursos en el programa o proyecto

Fuente	Presupuesto programado y presupuesto ejecutado
	Departamento de Gestión y control

Fuente: Ramos (2020)

INDICADORES DE GESTION	
Indicador	Indicador
Periodicidad	
Descripción	
Formula	
Fuente	
	Departamento de Gestión y control

Fuente: Ramos (2020)

- Gamboa, J y Puente (2016) Importancia del control interno en el sector público. Disponible en:
- Gómez, J. (2015) Gestión pública. Documento en línea, disponible en: www.eumed.net/libros-gratis/2013d/616/Gestion%20publica.htm
- Gil, H. (2015) Sistema de estructuración integral de control interno para el área de inventario del sector fabricante de carrocerías ubicado en el Estado Aragua. Tesis en línea disponible en: mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/2531
- Guevara (2015) Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el sector público: caso Hidroandes, C.A.
- Hernández, Baptista y Fernández. (2014). Metodología de la Investigación. 6ª Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Instituto de ciencias sociales y Políticas Públicas (2016) Gestión por Resultados. Disponible en: incispp.edu.pe/blog/la-gestion-publica-resultados-concepto-elementos
- Ley Orgánica de administración financiera del sector publico 2007, Gaceta Oficial.Nº 37.029, julio, 13, 2007
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de control fiscal (2001), Gaceta Oficial Nº 37.169, marzo, 29, 2001
- Ley Orgánica de la Administración pública (2008)Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 5890, del 31 de julio del2008
- Makon, M, (2015) Políticas presupuestarias y gestión por resultados en América Latina y el Caribe. Documento ILPES-CEPAL. Disponible en: https://www.cepal.org/ilpes/.../gestion_por_resultados_y_presupuesto_makon.pdf
- Mendoza, L. (2015) Plan estratégico para optimizar la gestión pública en el Consejo Legislativo del Estado Portuguesa. Tesis UNEFA
- Ortiz , H. (2015) La evaluación de resultados y el control de la gestión pública revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/download/2054/1916

- Parella y Martins (2012) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Ediciones FEDEUPEL. Tercera edición. Caracas – Venezuela
- Pedraja, F. y Salinas, J. (2016) Los indicadores de gestión en el Sector Público. Documento en línea, disponible en:
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/viewFile/3820/502>
- Peña , F. (2015), Propuesta de un sistema de control de gestión para las Contralorías Municipales del Estado Carabobo” Tesis de Maestría de la Universidad de Carabobo. Disponible en:
riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/489
- Pérez, R, (2015) Evaluación del desempeño del sector público. Documento en línea, disponible en: www.cal.org.pe/pdf/diplomados/09evaluacion.pdf
- Rossi, M. (2017) Evaluación de políticas públicas a nivel de gestión de un municipio. Utilizando herramientas de control y seguimiento utilizadas en las empresas. Un estudio sobre Administración Pública en la ciudad de Berisso, Argentina. Disponible en:
- Riascos, J (2015) Teoría Clásica de la Administración. Documento en línea, disponible en:
cmap.upb.edu.co/rid=1157507875371_986871460_1592/teoclasippp
- Sabino (2014) El proceso de investigación. Editorial PANAPO
- Suarez, M. (2015) Propuesta de control de gestión para la unidad de Auditoría interna del Instituto Autónomo de Policía Municipal de Chacao. Tesis en línea, disponible en:
biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2283.pdf
- Winchester, I. (2015) Cómo medir la eficiencia de la inversión y el gasto público con el presupuesto por resultados
webdms.ciat.org/action.php?kt_path_info=ktcore.actions.document.view
- Zambrano, Y. (2016), Propuesta de un sistema de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral para la superintendencia de estimación de costos de la refinería el palito de petróleos de Venezuela S.A.. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/3217>

A N E X O

CUESTIONARIO SOBRE INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL Y EVALUACION DE LA GESTION PÚBLICA EN EL INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA DEL ESTADO APURE

1. -Lea detenidamente todos los ítems antes de seleccionarlos.
- 2.- Siga el orden establecido.
- 3.- No deje algunos ítems sin responder.
- 4.-Marca con una X la respuesta que consideras correcta

Nº	ITEMS	Si	No
	Variable: procesos actuales de control interno y medición de gestión		
	Dimensión: control administrativo		
1	Existe en la institución un manual de normas y procedimientos sobre control interno ?		
2	¿Lleva la dirección de Administración un registro de proveedores?		
3	¿Se someten a la Ley de Licitación todas las obras que ejecuta INFREA?		
4	¿Lleva la Dirección de Administración un registro y control de los pagos que se ejecutan por obras?		
5	¿Se realiza informe de inspección cada vez que se finaliza una obra?		
6	¿Se verifica en administración la legalidad de los documentos presentados como soportes de pago?		
	Dimensión: control contable		
7	¿Se lleva en la institución los libros contables necesarios para un efectivo control contable?		
8	¿Se elaboran estados financieros como Balance General y estado de Resultados?		
9	¿Considera usted que se hace registro oportuno de la información contable en esa institución?		
10	¿La información contable es evaluada periódicamente por la gerencia de la Institución?		
	Dimensión: Medición de gestión		
11	¿Trabaja la institución con el establecimiento de objetivos y metas?		
12	Cuenta la institución con un instrumento que permita realizar seguimiento y control a los objetivos y metas?		
13	¿Se mide el nivel de ejecución de los programas		

	y proyectos en relación al uso racional de los recursos (eficiencia)?		
14	¿Se mide el resultado alcanzado en relación al resultado previsto (eficacia)?		
15	¿Se miden los costos reales en relación a los costos presupuestados (economía)?		
16	.-¿ Se evalúa la calidad de los programas y proyectos que ejecuta?		
	Variables: criterios de control interno y evaluación de gestión pública		
	Dimensión; criterios de control interno		
17	¿Tiene la institución establecidos valores y principios?		
18	¿Establece la gerencia algunas normas para el control interno?		
19	¿Identifica y analiza los riesgos antes de ejecutar una obra?		
20	¿Genera cada departamento un informe sobre su gestión?		
21	¿La información que presenta el departamento de control interno es confiable?		
22	¿Supervisa la gerencia las actividades del instituto y las obras en ejecución?		
	Dimensión: evaluación de la gestión pública		
23	Se evalúa el avance de la ejecución física de obras periódicamente?		
24	Existe retroalimentación y evaluación del proceso de ejecución de las obras que permita mejorar las fallas y deficiencias presentadas en su terminación?		
25	¿Se realiza evaluación del desempeño al personal?		
26	¿Se evalúa el impacto social de los programas y proyectos en la población?		