

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
SOCIAL ESTADO BARINAS

COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO

INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA

(Caso de Estudio: Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Año 2018)

Autora: Arana Eiglys

Tutora: Dra. Ana Iris Peña

BARINAS, JULIO 2020

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

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

INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA

(Caso de Estudio: Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Año 2018)

Requisito parcial para optar al grado de

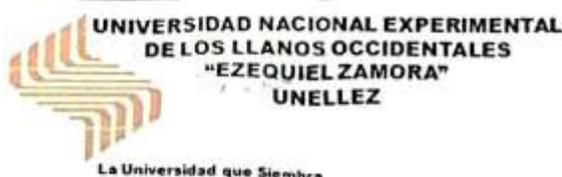
Magíster Scientiarum en Gerencia Pública

AUTORA: Lcda. Arana Eiglys

C.I.: V-18.050.473

TUTORA: Dra. Ana Iris Peña

BARINAS, JULIO DE 2020



La Universidad que Siembra

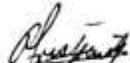


VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 1:30 p.m. del 28 de Enero de 2021, reunidos a través de google meet, los profesores: Ana Iris Peña (TUTORA - Coordinadora), Oscar Guillen (Jurado Principal UNELLEZ) y María Andreina Gutiérrez (Jurado Principal externo USM), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.501.952, 10.714.922, 16.166.317 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/11/48 DE FECHA: 12/11/2020, ACTA N° 09 ORDINARIA N° 48, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA. CASO DE ESTUDIO: COORDINACIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL DEL VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL (VPDS) DE LA UNELLEZ BARINAS, MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS. AÑO 2018", presentado por el maestrante EIGLYS YADELIS ARANA PAYUA C.I. 18.050.473, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 33, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, ADMITIR el Trabajo de Grado. Así mismo, de acuerdo a la Resolución CD 2020/071 de fecha 13/07/2020, punto N° 04, acta N° 1274 se acordó la presentación virtual a través de la modalidad pregrabado y alojado en canal de video, mediante el envío de link de acceso al jurado evaluador y jefe de subprograma de Estudios Avanzados Ciencias Sociales y Económicas con seis (06) horas de anticipación; el ciclo de preguntas y respuestas se realizará haciendo uso de la plataforma de video conferencia Google Meet para el día 04 de Febrero de 2021 a las 2:00 p.m.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


Dra. ANA IRIS PEÑA
C. I. N° 13.501.952
(TUTORA)

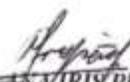

MSc. OSCAR GUILLEN
C. I. N° 10.714.922
(Jurado Principal UNELLEZ)

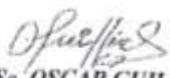

MSc. MARIA ANDREINA GUTIERREZ
C. I. N° 16.166.317
(Jurado Principal Externo USM)

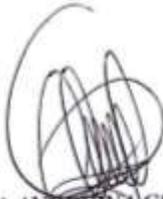


ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 7:30 a.m. del 05 de Febrero de 2021, reunidos a través de la plataforma de video conferencia Google Meet, Ana Iris Peña (TUTORA - Coordinadora), Oscar Guillen (Jurado Principal UNELLEZ) y María Andreina Gutiérrez (Jurado Principal externo USM), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.501.952, 10.714.922, 16.166.317 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/11/48 DE FECHA: 12/11/2020, ACTA N° 09 ORDINARIA N° 48, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA. CASO DE ESTUDIO: COORDINACIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL DEL VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL (VPDS) DE LA UNELLEZ BARINAS, MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS, AÑO 2018" presentado por la maestrante, EIGLYS YADELIS ARANA PAYUA C.I. 18.050.473, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, procedimos a dar apertura al ciclo de preguntas y respuestas sobre la presentación pregrabado y alojado en canal de video del trabajo de grado antes mencionado, con una duración de quince (15) minutos, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el Jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó APROBAR el Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


Dra. ANA IRIS PEÑA
C. I. N° 13.501.952
(TUTORA)


MSc. OSCAR GUILLEN
C.I. N° 10.714.922
(Jurado Principal UNELLEZ)


MSc. MARIA ANDEINA GUTIERREZ
C. I. N° 16.166.317
(Jurado Principal Externo USM)



APROBACION DEL TUTOR

Quien suscribe, **Ana Iris Peña**, Venezolana, portador de la cédula de identidad N° 13.501.952, en mi condición de tutor del Trabajo de Grado, titulado **indicadores de gestión en el marco de la cultura organizacional en la gerencia pública**, presentado por la ciudadana **Eiglys Yadelis Arana Payúa**, Venezolana portadora de la cédula de identidad N° **18.050.473**, requisito parcial para optar al grado de **Magíster Scientiarum en Gerencia Pública**, mediante la presente certifico que he leído el trabajo y considero reúne las condiciones necesarias para ser evaluado por el jurado examinador que se designe.

En Barinas, a los veintiocho días del mes de octubre del año 2020.



Prof. Ana Iris Peña

Tutor

Fecha de entrega_____

ÍNDICE GENERAL

APROBACION DEL TUTOR	i
ÍNDICE GENERAL	iii
LISTA DE CUADRO	vi
LISTA DE GRÁFICAS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
FUNDAMENTOS DEL TRABAJO	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación de la Investigación	8
MARCO TEÓRICO	11
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas	14
Indicadores de Gestión	15
Cultura Organizacional	19
<i>Factores Grupales de la Cultura Organizacional</i>	23
Bases Legales.....	27
Sistema de Variables.....	30
MARCO METODOLÓGICO	32
Naturaleza de la Investigación	32
Tipo y Diseño de Investigación	33
Población	33
Muestra	34

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	34
Validez del Instrumento.....	35
Confiabilidad del Instrumento	35
Procesamiento y Análisis de Datos.....	38
Estimación de los indicadores de gestión	38
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	40
Diagnostico de indicadores de gestión.....	40
Diagnóstico de la eficiencia de la gestión	40
Diagnóstico de la eficacia de la gestión	41
Diagnóstico de la economía en la gestión.....	42
Diagnóstico de los elementos de gestión.....	43
Análisis de la cultura organizacional.....	46
Factores individuales que caracterizan la cultura organizacional	46
Factores Grupales que caracterizan la cultura organizacional.....	50
Análisis de los indicadores	54
Indicadores de gestión	54
Indicadores de los elementos de la gestión.....	55
Indicadores de la cultura organizacional	56
Indicadores de factores individuales de la cultura organizacional	56
Indicadores de factores grupales en la cultura organizacional.	57
Indicadores dimensionales.....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS	64
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	65
DATOS DE CAMPO	78

VARIABLES ESTANDARIZADAS	79
INDICADORES DE GESTIÓN	80
INDICADORES DE ELEMENTOS	81
INDICADORES PARA FACTORES INDIVIDUALES.....	82
INDICADORES PARA FACTORES GRUPALES.....	83
EL INSTRUMENTO.....	84

LISTA DE CUADRO

Cuadro 1. Operacionalización de Variables	31
Cuadro 2 Estadísticos de fiabilidad	36
Cuadro 3 Escala de confiabilidad	36
Cuadro 4 Estadísticos total-elemento	37
Cuadro 5 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la eficiencia	40
Cuadro 6 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la eficacia.....	41
Cuadro 7 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la economía.....	42
Cuadro 8 Los indicadores de gestión utilizados son suficientes para medir la gestión de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas	43
Cuadro 9 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, traza metas que permitan marcar el inicio y el fin de los objetivos propuestos.....	43
Cuadro 10 Los objetivos y estrategias están claramente identificados en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas.....	44
Cuadro 11 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas está dispuesta en efectuar un cambio estratégico que le permita adaptarse a los nuevos entornos.....	45
Cuadro 12 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas ejerce un control en el desarrollo de sus actividades	46
Cuadro 13 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, promueve valores que permitan un impacto positivo en la cultura organizacional .	47
Cuadro 14 La actitud que asumen los funcionarios de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, permite un impacto positivo en la cultura organizacional	47

Cuadro 15 La autoestima de cada funcionario de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, es importante en el proceso de toma de decisiones y adaptación a nuevas responsabilidades	48
Gráfica 11 15 La autoestima de cada funcionario de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, es importante en el proceso de toma de decisiones y adaptación a nuevas responsabilidades	49
Cuadro 16 La motivación es un elemento importante para fomentar actitudes positivas hacia el logro de los objetivos en la Coordinación.....	49
Cuadro 17 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, emplea medios de comunicación digitalizadas como: correos electrónicos y mensajes de texto para transmitir la información.	50
Cuadro 18 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, trabaja como un equipo coherente que permita el desempeño eficiente	50
Cuadro 19 El personal dentro de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas asume una actitud negociadora a la hora de enfrentar un conflicto.....	51
Cuadro 20 El liderazgo en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, es democrático participativo	52
Cuadro 21 El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas participa como grupo en las decisiones.	53
Cuadro 22 El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas posee la disposición para aplicar estrategias motivacionales que fortalecen el clima organizacional.	53

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la eficiencia	41
Gráfica 2 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la eficacia.	41
Gráfica 3 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la economía.	42
Gráfica 4 Los indicadores de gestión utilizados son suficientes para medir la gestión de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas	43
Gráfica 5 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, traza metas que permitan marcar el inicio y el fin de los objetivos propuestos.....	44
Gráfica 6 Los objetivos y estrategias están claramente identificados en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas.....	45
Gráfica 7 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas está dispuesta en efectuar un cambio estratégico que le permita adaptarse a los nuevos entornos.....	45
Gráfica 8 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas ejerce un control en el desarrollo de sus actividades	46
Gráfica 9 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, promueve valores que permitan un impacto positivo en la cultura organizacional .	47
Gráfica 10 La actitud que asumen los funcionarios de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, permite un impacto positivo en la cultura organizacional.....	48
Gráfica 11 La autoestima de cada funcionario de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, es importante en el proceso de toma de decisiones y adaptación a nuevas responsabilidades	49
Gráfica 12 La motivación es un elemento importante para fomentar actitudes positivas hacia el logro de los objetivos en la Coordinación.....	49

Gráfica 13 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, emplea medios de comunicación digitalizadas como: correos electrónicos y mensajes de texto para transmitir la información.	50
Gráfica 14 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, trabaja como un equipo coherente que permita el desempeño eficiente	51
Gráfica 15 El personal dentro de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas asume una actitud negociadora a la hora de enfrentar un conflicto.....	52
Gráfica 16 El liderazgo en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, es democrático participativo	52
Gráfica 17 El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas participa como grupo en las decisiones.	53
Gráfica 18 El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas posee la disposición para aplicar estrategias motivacionales que fortalecen el clima organizacional.	54
Gráfica 19 Indicadores de gestión	55
Gráfica 20 Indicadores de los elementos de la gestión.....	55
Gráfica 21 Indicadores de factores individuales de la cultura organizacional.....	57
Gráfica 22 Indicadores de factores grupales en la cultura organizacional.....	57
Gráfica 23 Indicadores dimensionales.....	58

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

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

v

**INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA**

(Caso de Estudio: Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Año 2018)

Autora: Arana Eiglys
Tutora: Dra. Ana Iris Peña
Fecha: Julio 2020

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general analizar los indicadores de gestión en el marco de la cultura organizacional en la gerencia pública empleados por la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, la investigación se enmarcará en el modelo cuantitativo, bajo el diseño no experimental; la cual se fundamentará en un estudio de campo con un nivel descriptivo, tanto la población objeto de estudio como la muestra estarán determinadas por once (11) empleados de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil (VPDS) de la UNELLEZ Barinas. Como técnica para la recolección de la información se considerará la encuesta y como instrumento se elaborará un cuestionario tipo Lickert el cual será validado mediante el juicio de expertos, Finalmente una vez aplicado el instrumento a la población en estudio, los datos recabados se tabularán y graficarán mediante la aplicación de la estadística descriptiva; a través de la elaboración de cuadros y gráficos de distribución de frecuencias absoluta y relativa, para luego dar paso al establecimiento de las respectivas conclusiones y recomendaciones finales.

Descriptores: Indicadores de Gestión, Cultura Organizacional

INTRODUCCIÓN

Para medir el desempeño de una organización en cuanto a calidad y productividad se debe disponer de indicadores que permitan interpretar en un momento dado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas; por lo tanto es importante clarificar y precisar las condiciones necesarias para definir aquellos realmente útiles para el mejoramiento de las organizaciones. En ese sentido, actualmente se está demandando la formación de gerentes proactivos que sepan asumir el rol que les corresponde desarrollando adecuadamente sus funciones del sistema organizacional a fin de integrar la acción administrativa de las instituciones, logrando el mayor de los éxitos en el funcionamiento de la estructura organizativa especialmente la del personal que dirige. En este sentido, una de las tareas importantes del gerente consiste en cumplir con la emisión de directrices que proporciona direccionalidad en las acciones administrativas propias del funcionamiento organizacional para el logro efectivo de objetivos institucionales.

Por consiguiente, las deficiencias en la gestión gerencial de una institución pública, acarrea conflictos, oposiciones, por establecer medios de participación gerencial que afiancen la labor de los miembros del grupo que conforman dicha institución. Todo lo antes expuesto crea las conocidas barreras en el desarrollo de una cultura organizacional de quienes llevan la responsabilidad de gerenciar una organización pública. De tal manera, el gerente debe desarrollar acciones que le permitan abordar las necesidades desde la organización que dirige y así mantener una cultura organizacional apta para el desarrollo de una gestión gerencial de altura. En tal sentido, tanto la organización como la administración en el ámbito de la gerencia pública, permiten al gerente, mediante la activación de indicadores de gestión, fomentar políticas gerenciales adaptadas a la realidad y necesidad de la institución que gerencia.

Por otra parte, la presente investigación, se orienta hacia un análisis de los indicadores de gestión en el marco de la cultura organizacional en la gerencia pública utilizados por la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación

y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas; como un mecanismo de intervención para el mejor funcionamiento de la institución.

En consecuencia, el presente estudio se estructurará de la siguiente forma:

Capítulo I, referido al Problema, Planteamiento del Problema, Objetivos del Estudio, Justificación.

Capítulo II donde se desarrollan el marco teórico, antecedentes, las bases teóricas, las bases legales y la operacionalización de las variables.

Capítulo III, se presenta el marco metodológico el cual contiene la naturaleza de la investigación, tipo y diseño, poblacional muestra, instrumento de recolección de datos, su validez y confiabilidad, el análisis y procesamiento de los datos, así, como los mecanismos para la estimación de los indicadores.

Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados

En el Capítulo V las Conclusiones y recomendaciones, por último las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS DEL TRABAJO

Planteamiento y Formulación del Problema

Administrativamente, en los países desarrollados como Estados Unidos, Asia y en Europa, los indicadores de gestión, residen como un mecanismo determinante del éxito organizacionales de quienes gerencian un institución. Por consiguiente, es importante que dentro del marco de los entes públicos, estos indicadores sean controlados, a objeto de ir dando respuestas oportunas a las diferentes necesidades que se puedan presentar en términos de funcionamiento de cualquier institución al servicio del Estado.

En los Estados Unidos, señala Brigfend (2009) “...los indicadores de gestión, son empleados como factores de evaluación del desempeño y funcionamiento de toda empresa” (p.81). Esta determinación, permite establecer, la relevancia de los mismos dentro del quehacer permanente de la institución, lo cual debe estar sustentada en los principios, misión, visión, objetivos y metas para lo cual ha sido creada dicha organización.

También, toda política administrativa, requiere de la presencia de estos indicadores de gestión, esto les permitirá verificar en términos de funcionamiento las consecuencias de cualquier proceso desarrollado en los términos de logros para bien de la organización o que hayan generado deficiencias en esta. Es de esta manera, donde la activación de los indicadores de gestión, permiten sustentar en términos apreciativos, que se debe mejorar y/o fortalecer en la empresa a objeto de dar respuestas satisfactorias a esta, optimizando así su funcionamiento.

En los países asiáticos, según el Informe Anual de Indicadores de Gestión (2016), determinó, que este continente, “...obtuvo un 70% de alcance satisfactorio en lo referente a la administración pública desarrollada; en tanto el 30% restante ocupa estratégicamente cambios y transformaciones necesarias para mejorar las políticas gerenciales en esta zona del mundo” (p.22). Lo antes descrito, permite observar, la relevancia que tiene para un país,

el so adecuado en términos de aplicación de los indicadores de gestión, siendo estos la forma concreta de establecer los estándares de logro en cualquier institución pública.

Ante este escenario planteado, resulta importante, ajustar una gestión en términos administrativos considerando de manera absoluta el sistema organizacional de la institución y su cultura. Según la opinión de los investigadores del Centro Andaluz para la Excelencia de la Gestión (2014), los indicadores de gestión:

Permiten apreciar el valor y la madurez (o nivel de excelencia) de los procesos de la organización con el fin de determinar su eficacia y eficiencia, y de conocer en qué medida se están satisfaciendo las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Para ello, es necesario comparar la realidad de la organización con un conjunto de criterios previamente establecidos, y considerados como excelentes.

Lo descrito anteriormente, propugna la relevancia de un proceso de gestión de calidad, como mecanismo propio de la evolución organizacional de cualquier institución, entendiendo que dichos indicadores persiguen establecer ambientes organizacionales óptimamente funcionales que en términos de eficiencia y excelencia conducen al éxito institucional, así como también, las necesidades o debilidades que en términos de gestión deben ser corregidos para el fortalecimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Sin embargo, al momento de la aplicación de indicadores de gestión, se debe atender ciertos criterios que hacen de ellos oportunos y pertinente a los procesos gerenciales, estos enmarcados en un modelo, según las características de la organización, las personas, quienes llevan en marcha la institución, son el objeto fundamental, además, los recursos, los cuales serán pertinentes para la puesta en práctica del sistema de de indicadores de gestión, ya sean, materiales, humanos, tiempo, entre otros, y la metodología, la cual sustenta la forma y mecanismos que caracterizarán el proceso evaluativo.

Así mismo, en América Latina actualmente, existe la necesidad de mejorar y buscar elementos que permitan un proceso de gestión de calidad en el ámbito de organizaciones públicas, donde sin duda alguna, la misión, visión y objetivos de cualquier institución al servicio del Estado se hace visible, aumentando así, los estándares de corrupción,

burocracia y deficiencia gerencial, producto de la ausencia de indicadores de gestión que garanticen de manera significativa la gestión administrativas en estos entes.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016), señala; "...la mayoría de los países de América Latina, han implementado indicadores de gestión, en el marco de los esfuerzos por lograr mayor eficiencia del gasto público y transparencia de la acción gubernamental. (p.115). Es por ello, que los indicadores de gestión, son instrumentos necesarios en las organizaciones al servicio del Estado, como una forma de controlar las políticas administrativas que los rige, evitando así, una desarticulación técnico-administrativa de las líneas de gestión inscritas en estas.

En ese orden de ideas, el esfuerzo del Estado venezolano por incorporar indicadores de gestión en el sistema de la Administración Pública, concuerdan en términos de concordancia con las demandas y necesidades de transferencia y rendición de cuentas. De acuerdo a lo preceptuado en el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2009) en su artículo 2 numeral 3, define el control de gestión como:

Una modalidad de control que se realiza en ejercicio del control interno con el objeto de verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas y acciones ejecutadas por los órganos y entes, que permite medir e informar, oportunamente, a los responsables de la toma de decisiones sobre eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su gestión, con acatamiento de las normas que la regulan. (p 55)

Por tal motivo para las instituciones públicas del país, es de vital importancia conocer de manera oportuna, el avance hacia la consecución de sus objetivos y metas preestablecidos, si están logrando su propósito fundamental como organización o de lo contrario tomar las medidas correctivas necesarias y reorientar el rumbo de la misma.

Según la Viñate (2008) citada por Henríquez, Montes de Oca y Salas (2015) en su propuesta de una Nueva Gestión Pública para América Latina, señala que, "...La administración Pública Gerencial se orienta, básicamente, por el control de los resultados, contrariamente al control paso a paso de las normas y procedimientos como se hacía en el modelo burocrático weberiano" (p.12). Ahora bien para realizar éste control los gerentes y directores de las instancia públicas, con responsabilidades de planeación y control de cada

grupo operativo, para medir el comportamiento de las variables que caracterizan la gestión pública, deben utilizar técnicas de medición, evaluación y control de desempeño, basadas en indicadores de gestión, que le proporcionen información permanente e integral sobre su desempeño, para autoevaluar su gestión y tomar los correctivos necesarios.

Cabe señalar, que toda institución pública debe ser atendida mediante la activación de indicadores de gestión, que aunado a la cultura organizacional, deberían funcionar de manera óptima, bajo pleno conocimiento de que a través de dicha cultura organizacional, el personal que labora en estas instituciones garantizará la eficiencia y eficacia en estas. Por otra parte, en Venezuela, la práctica de la cultura organizacional, refiriendo a Millán (2008); "...tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de la institución" (p.123).

En consecuencia, estas a su vez, permiten el comportamiento significativo de las mismas, pudiéndose identificar a través de un conjunto de prácticas gerenciales como elementos de la dinámica organizacional, siendo importante para el gerente, el conocimiento del tipo de cultura de una organización, puesto que los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Asimismo, se ha podido observar, en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la misma es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura en las organizaciones. En consecuencia, el comportamiento individual dependerá de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

También, Rico (2013) señala, "...en toda organización debe estar presente una cultura organizacional que vaya de la mano con la realidad de esta" (p.62); por tal razón, es necesaria la puesta en práctica de este elemento gerencial a objeto de lograr estándares de rendimiento y funcionamiento que toda organización desea y persigue. De igual manera, la cultura organizacional puede ser un ingrediente dentro de los indicadores de gestión que coadyuve a identificar la eficiencia y eficacia en términos organizacionales de la gestión que se practique en cualquier empresa, institución u organización al servicio del estado.

En el Estado Barinas, específicamente en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, la investigadora, ha podido evidenciar debilidades presentes para el logro de sus objetivos de funcionamiento, así como la presencia de una gerencia desarticulada de las funciones inherentes a lo establecido en la normativa que los rige. Esta situación presentada, pudiese estar siendo causada, posiblemente por la desvinculación o ausencia de algunos indicadores de gestión que le permita a este departamento funcionar con significatividad, eficacia, eficiencia, entre otros elementos propios de la gestión pública.

Lo planteado, deja claras consecuencias entre las que se aprecian; una desmotivación permanente por parte del personal que allí labora, conflictos permanentes entre quien gerencia y el personal, barreras que impiden el cumplimiento de objetivos propuestos, así como también desorganización e incumplimiento de las funciones operativas de quienes laboran en esta coordinación. Por tal razón, se hace necesario desarrollar esta investigación, a objeto ofrecer recomendaciones y/o sugerencias que conduzcan al mejoramiento del ejercicio gerencial que se practica en la Coordinación de Estudiantil (nuevamente es su opinión es tendencia y quien se responsabiliza de estos hechos del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas.

Es por ello, que mediante la presente investigación, se busca analizar los indicadores de gestión en el marco de la cultura organizacional en la gerencia pública empleados por la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, siendo esta oportuna, por cuanto contribuirá al fortalecimiento de la misión y visión institucional así como a elevar la gestión administrativa como fundamento importante dentro de la gerencia pública propiamente dicha; ante esto, se presentan algunas interrogantes las cuales, ofrecerán respuestas oportunas al estudio que se desarrolla, entre estas se tienen:

¿Se aplican los indicadores de gestión en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas?

¿Los factores internos de la cultura organizacional con base a los indicadores de gestión son establecidos en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas?

¿Cuáles son los lineamientos de mejora en la aplicación de indicadores de gestión en la cultura organizacional de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar los indicadores de gestión en el marco de la cultura organizacional de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los indicadores de gestión aplicados en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas.

Describir los factores internos de la cultura organizacional que influye en la aplicación de los indicadores de gestión establecidos en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas.

Establecer lineamientos de mejora en la aplicación de indicadores de gestión en la cultura organizacional de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil.

Justificación de la Investigación

En tiempos de cambio, la gestión de toda institución pública debe conocer el comportamiento y el rendimiento desde el punto de vista administrativo de funcionamiento, hasta de todo el personal que interactúan dentro de esta, teniendo presente todos aquellos elementos que pudieran afectarla; haciéndose pertinente la práctica de indicadores de gestión que así lo hicieran saber; con el firme propósito de que el personal que labora en

ésta articule tanto la misión, visión, objetivos y metas de manera eficiente, efectiva y significativa para el logro de las metas previamente establecidas.

En ese sentido, Quinn (2012), señala que la gestión pública dentro de las instituciones al servicio del estado “...es la clave que garantiza el cabal funcionamiento de todos los factores que convergen en ella, lo cual redundará en personal capacitado, motivados y entusiastas con manifiesta vocación de servicio” (p.77). En relación a lo planteado por el autor, se infiere la importancia que tienen los procesos gerenciales y administrativos de una institución, lo cual implica que se promuevan entre otros aspectos la participación de todos los involucrados en el proceso que ella ejecuta, enmarcadas en la formulación, ejecución y seguimiento de los planes y proyectos con equidad y calidad.

De esta manera, nace la inquietud de un análisis del funcionamiento de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, mediante la identificación de los indicadores de gestión empleados por esta para su óptimo ejercicio productivo, donde, quien gerencia, pueda evidenciar si el rendimiento institucional se desarrolla acorde con lo establecido por la organización. Es por ello, que través de la presente investigación se podrán considerar recomendaciones basadas en los indicadores de gestión consustanciados estos con la cultura organizacional propia de la gerencia pública.

En tal sentido, la investigación muestra relevancia institucional, porque permitirá proveer recomendaciones para la captación de información y formulación de criterios técnicos, que permitan reorientar los indicadores de gestión empleados, si los hay, en función de la realidad funcional institucional, atendiendo de manera directa a quienes hacen posible la labor gerencial, fortaleciendo además, de forma directa la cultura organizacional dentro de la coordinación objeto de estudio.

Por su parte la investigación adquiere relevancia científica, pues se basa en el área de Política y Sociedad, por cuanto a través del presente estudio se persigue, comprender los procesos sociales y políticos en el estado y municipio, con miras a empoderar a las comunidades en los procesos de transformación de la sociedad venezolana y mejorar el diseño y la gestión de las políticas públicas, fundamentada también en la Línea de Investigación, Modelos de cultura organizacional en la administración pública Venezolana, orientada hacia el análisis de los indicadores de gestión y la cultura organizacional en el

sector público sin descuidar el sector privado. Su objetivo principal es atender los modelos intervinen en ellas, planteando nuevas interrogantes a partir de los paradigmas que presuponen la vinculación entre la formulación y su ejecución alcanzando así, el éxito previamente planificado.

Seguidamente, la investigación muestra su alcance al afianzar la gestión del conocimiento con base a una gestión social exitosa, para fortalecer a los actores de la gerencia pública, generadora de la cultura organizacional de rango horizontal para que quienes dirijan las empresas públicas, se constituyan en gerentes formados en una práctica de los principios de participación y horizontalidad.

Por lo tanto, la investigación beneficiará al personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, en cuanto al fortalecimiento de sus conocimientos; y el uso de herramientas de recursos humanos y material, que permiten mejorar la eficacia y eficiencia como personal profesional a través de la implementación de los indicadores de gestión.

De igual forma, el estudio servirá de guía para orientar al personal administrativo al aplicar los indicadores de gestión de manera eficaz y eficiente en el marco de sus funciones como institución de educación superior pública, al mismo tiempo que será fuente de información y apoyo a otros estudios relacionados con indicadores de gestión en el r de la cultura organizacional pública.

Así mismo, es importante la investigación, debido a que la formación del personal al momento de aplicar cualquier función como personal calificado y que ayudara a su desenvolvimiento al momento de cualquier evaluación como personal en el ámbito de sus funciones, igualmente, la investigación se proyecta teórica y metodológicamente, debido a que ha de servir de apoyo a posibles y futuros trabajos de investigación cuyos resultados relevantes aportarán efectos positivos no solo en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, sino en la sensibilización y preparación de los diferentes miembros de la comunidad unellista para asumir el reto y compromiso de la atención de la población, en respuesta a las políticas públicas y lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los indicadores de gestión, son una herramienta importante para la consolidación de la función y ejercicio gerencial de toda organización, es por ello que requieren de un tratamiento y estudio conceptual que permita consolidar su acción en el ámbito de la gestión pública. Por su parte, la cultura organizacional es un argumento que impulsa a mejorar el comportamiento, del individuo a través de estudios que se adapten a los cambios necesarios para su desarrollo, de allí previa revisión de diferentes investigaciones y autores, para abordarlos como antecedentes. Según Romero (2005), “...Las investigaciones previas o antecedentes son importantes, pues revelan una fundamentos teóricos conceptuales relacionados con los estudios que se desean formular” (p.106). Por tal razón, en esta fase de la investigación se considerarán investigaciones relacionadas con las variables pertinentes al presente estudio.

Ayumary (2013), en una investigación de maestría de la Universidad de Oriente titulada “Los Valores y la Cultura Organizacional (ECSA) de la Universidad de Oriente (UDO)”, cuyo objetivo fue analizar los valores y la cultura organizacional de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (ECSA) de la Universidad de Oriente (UDO)”, en una investigación bajo el paradigma cuantitativo, con un tipo de campo, con un nivel descriptivo de carácter documental, considerando como población a treinta y cinco (35) personas que conformaron la muestra de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (ECSA) de la Universidad de Oriente (UDO), a los cuales se les aplicó un instrumento tipo Likert con una confiabilidad de 0,92 según el alfa de Cronbach, cuyos resultados se tabularon mediante el paquete estadístico SPSS concluyendo que los valores que más se

evidencian dentro de los integrantes de la ECSA son la responsabilidad, la amistad y el respeto, lo que facilita las relaciones interpersonales de los integrantes de la escuela.

En tal sentido, la investigación guarda relación con el presente estudio, porque mediante este se pueden visualizar acciones que forman parte de la cultura organizacional de una institución, favoreciendo y consustanciando la temática de la investigación que se desea desarrollar.

Benalcázar (2013) en su trabajo de investigación “Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para la Dirección de Auditoría y Control de Gestión de la Contraloría del Municipio Libertador del Estado Táchira, mediante el modelo de gestión y resultados, considerando al sistema compuesto por unidades de análisis. La investigación es de tipo descriptiva, realizado bajo la modalidad de un trabajo de campo, fundamentado en una base documental; con una población de seis personas y una muestra finita y controlable. La recolección de datos se realizó mediante la observación directa, revisión y análisis de documentos, así como la aplicación de los cuestionarios contentivos de preguntas abiertas y cerradas.

Este trabajo será guía significativa en el modelo a desarrollar, puesto que además de aportar material teórico para la constitución de las mismas en la presente investigación, se trata de una contraloría municipal enmarcada dentro de los mismos parámetros, realizan iguales funciones, lo que pudiera contribuir directamente de manera comparativa, como ayuda a la metodología para el diseño de indicadores y para el análisis de la eficiencia y eficacia.

En tanto, Herrera (2014) realizó una investigación cuyo objetivo fue “Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión para la medición del desempeño de la organización Fundación Centro de Negocios del Estado Falcón”. La investigación se adaptó a la modalidad no experimental, transaccional, y descriptiva con diseño de campo, donde se tomó una población finita de dos personas. Las técnicas utilizadas en esta investigación fue la elaboración de una matriz FODA, así como una guía de entrevista conformada por 17 preguntas.

El mencionado antecedente guarda estrecha vinculación con las variables objeto de estudio como son indicadores de gestión, sistemas de seguimiento, control y evaluación de gestión, procesos.

En tal sentido, Herrera (2014), en su trabajo de grado a nivel de maestría titulado, "Sistema de Indicadores de Gestión, para la Dirección de Hacienda del Municipio Jiménez del Estado Lara". Tuvo como objetivo general el Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Jiménez, con la finalidad de proporcionarle a la Dirección de Hacienda los mecanismos necesarios que le permitan gerenciar mejor el Recurso Humano y los recursos disponibles, así como medir la eficiencia, eficacia y economía en esta Dirección.

Este antecedente, subraya en términos teóricos, la importancia de los indicadores de gestión como una vía de evaluación de la gestión que se debe desarrollar en estas instituciones al servicio del Estado.

Rodríguez (2014) realizó investigación a nivel de maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad Fermín Toro, titulado Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Lara. El cual tuvo como objetivo general diagnosticar la cultura organizacional en el Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Lara. Metodológicamente la investigación se fundamenta en el modelo cuantitativo considerando el método hipotético deductivo, tipificada en una investigación de campo de carácter descriptivo.

Con respecto a la población se tomaron 135 empleados y 10 miembros del equipo directivo, a los cuales se les aplicó como instrumento de recolección de datos un cuestionario tipo lickert, validado mediante el juicio de experto y con una confiabilidad según el alfa de cronbach de 0,89 los resultados se tabularon de manera manual y se concluyó que la cultura existente en el Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Lara es relativamente fuerte, debido a que la mayoría de sus empleados comparten y aceptan una serie de valores y costumbres que permiten que los mismos se sientan identificados, orgullosos y capaces de lograr las metas u objetivos propuestos por la organización.

Asimismo, el antecedente mencionado aborda el tema principal de la investigación en cuanto sustrae la esencia de la cultura organizacional como fundamento para el buen funcionamiento institucional, mediante la participación de todos quienes la conforman.

Para Galaviz (2015) en su trabajo a nivel de maestría titulado " Diagnóstico de aplicación de indicadores de gestión en la Alcaldía del Municipio Simón Planas del Estado

Lara”, concluye que no cabe duda de que la aplicación de indicadores de gestión son herramientas indispensables para lograr el ejercicio de un verdadero control de gestión, y de esta forma permitir a los órganos de control interno o externo la realización de una auditoría de gestión, ya que los mismos permiten medir la eficiencia de los servicios y el logro de los resultados esperados del organismo.

Se hace necesario señalar que éste trabajo contribuye a ésta importante investigación ya que señala la importancia de la aplicación de Indicadores de Gestión como herramienta para medir la eficacia y eficiencia en los procesos que realizan el recurso humano y los servicios que presta un organismo público.

Igualmente Rodríguez (2015) realizó una investigación titulada “Propuesta de un Sistema de Indicadores de gestión para la Unidad de Auditoría Interna del Consejo Legislativo del Estado Falcón”, con el objetivo de Diseñar un Sistema de Indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la Unidad de Auditoría Interna del Consejo Legislativo del Estado Falcón. La investigación es de tipo descriptiva, realizada bajo la modalidad de un trabajo de campo, con una población de cinco funcionarios. Las técnicas utilizadas en esta investigación fue la encuesta, por lo cual se diseñó y aplicó un cuestionario como instrumento de medición.

La investigación antes descrita, guarda relación con el estudio actual puesto que se establecerán indicadores de gestión, los cuales pueden servir de guía para la elaboración de la propuesta que se planteará en la presente investigación.

Bases Teóricas

Las bases teóricas son el análisis sistemático y sintético de las principales teorías que explican el tema que estás investigando.

Según Balestrini (2010) sostiene que las bases teóricas tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no

puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

Así mismo, Arias (2012) afirma que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107).

Siguiendo las definiciones propuestas por los diferentes autores, las bases teóricas que sustentan la presente investigación, son estudiadas a continuación.

Indicadores de Gestión

Todo sistema requiere de la aplicación organizada de elementos que hace posible el buen funcionamiento de cualquier organización, viéndose esta como un todo abierto que permite la entrada y salida de aspectos que de manera controlada permiten una evolución importantes para la institución. Por su parte, Arnold y Ozorio (2014), definen el sistema como; “...se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinario” (p.134). Esta definición de sistemas, orienta hacia la adopción de acciones que fortalezcan fehacientemente una organización, razón por la cual se deben considerar ciertos procesos que consideren la verdadera acción gerencial de una institución, los cuales se definen como:

Los insumos que utiliza la organización y que corresponden a personas, capital, recursos naturales y tecnológicos y materia prima, entre otros.

Los procesos de transformación que ocurren al interior de la institución. Su naturaleza es variada y pueden ser explicados a través de las actividades que se realizan al interior de ella.

Los resultados, los cuales incluyen productos y servicios, utilidades, satisfacción de necesidades, experiencia y aprendizaje, entre otros. En esta perspectiva, los demandantes de los resultados de la institución pública no son solamente los sujetos externos a esta, sino también los empleados, todo aquel que tenga que ver con el proceso sistémico que se rige la

organización. Además de los anteriores, es necesario considerar el papel del entorno de la organización y los procesos de retroalimentación del sistema. Este último será aclarado más adelante cuando se analicen los sistemas abiertos.

La medición en los procesos productivos es fácil y sencilla, pero en los procesos de servicios resulta complicada y difícil, puesto que sus resultados son intangibles. Para medir el desempeño de una organización, se debe disponer de indicadores que permitan interpretar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, por lo tanto es importante clarificar y precisar las condiciones necesarias para desarrollar aquellos que realmente sean útiles para la mejora de las organizaciones.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. Por lo que Berrios (2005) establece, "...este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa" (p.107). Por tanto, en el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados.

De allí, con la presencia de los indicadores de gestión, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso. También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

Los Indicadores de Eficiencia: Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. Tratarán de detectar si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Para ello, debe cuestionarse esta relación tanto desde el punto de vista de los recursos, como de las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los bienes o servicios, como de los servicios proporcionados por la entidad, todos ellos orientado a la medida y mejora del rendimiento de la entidad.

Los Indicadores de Eficacia: Miden el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos

del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. También, estos buscan medir el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización. En general, la eficacia suele ser la más difícil de medir, puesto que en las entidades públicas no siempre existen objetivos definidos y metas claras, en parte debido a las imprecisas demandas del público y ofertas políticas.

Indicadores de Economía: Relacionada con la administración de los recursos humanos, materiales en tiempo y espacio, lo que permitirá evaluar el rendimiento en cuanto al logro de las metas establecidas. Los indicadores de economía detectarán si los recursos se han adquirido al menor costo y en el tiempo oportuno, así como en cuantía precisa y calidad deseada. En función de las características propias de cada entidad podrán establecerse indicadores respecto de los recursos utilizados que informarán sobre el grado de economía con que se utilizan aquéllos.

Se establecerán indicadores de economía para los distintos tipos de recursos: financieros, humanos y materiales (gastos de mantenimiento excesivos, material infrautilizado, tiempos de avería de equipos informáticos, sistemas abandonados u obsoletos,...). Resultará fundamental, desde el punto de vista de los recursos, la definición previa de las necesidades para evitar problemas de deseconomías. Para ello es fundamental, estudiar los elementos más destacados que determinen a este factor como un indicador de gestión.

Elementos que deben estar presentes en todo Sistema de Indicadores de Gestión

Todo ejercicio gerencial requiere de ciertos indicadores que regulen el buen funcionamiento de la organización permitiendo de esta manera establecer estándares de rendimiento eficientes y efectivos. Para Stoner (1995) (Citado por Stevenson (2012) plantea algunos elementos necesarios que deben corresponderse con los indicadores de gestión para una mejor percepción de estos, entre los cuales define:

Metas. Implica comprender la misión de la organización y después establecer metas que la traduzcan a términos concretos. Dado que las metas seleccionadas se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades, este primer paso es clave, en este tipo de indicador, el gerente y su entorno laboral debe ser capaz de identificar las necesidades que se presentan para alcanzar la meta organizacional.

Identificación de los actuales objetivos y estrategia. Consiste en identificar los objetivos actuales de la organización así como de las estrategia que permitan alcanzarlos; en el marco de los indicadores de gestión, en este apartado, es necesario para el gerente tener claro los objetivos, así como las estrategias a emplear, debido a que esto, le permitiría considerar los recursos humanos, materiales y estratégicos pertinentes para desarrollar su gestión de forma efectiva y eficaz, constituyéndose en un mecanismo que le genere ahorro de tiempo, dinero, pero sobre todo bienestar laboral en el equipo que le acompaña..

Determinación del grado de cambio estratégico requerido. Este elemento ofrece a los administradores decidir si modifican o no la estrategia o su realización, mediante el indicador de gestión, es posible que el gerente esté en la capacidad sobre la marcha, de ofertar cambios estratégicos necesarios para enrumbar la organización hacia un ejercicio eficiente y efectivo de los servicios que presta a los usuarios..

Medición y control del progreso. Aquí, se concibe la eficiencia, eficacia y economía de los procesos propios que se desarrollan en la organización; permite al gerente y su entorno, tomar decisiones oportuna una vez obtenidos los resultados previa evaluación del funcionamiento organizacional; por ende, en todo sistema de indicadores de gestión, deben estar presentes criterios de medición y control del proceso gerencial, dejando la toma de decisiones como una ventana abierta a modificaciones necesarias que deba realizar el gerente para funcionar de la forma en que se ha establecido previamente.

Finalmente, cabe señalar que en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, estos elementos deben ser considerados al momento de revisar los indicadores de gestión que pudiesen estar siendo aplicados en esta, a razón de verificar su adecuación a la realidad institucional previamente descrito en el planteamiento del problema que orienta la presente investigación. Por tal motivo, se sugiere estudiar los enfoques de la Cultura Organizacional, ello ayudara a determinar sí, se cumple cada factor o indicador que permita medir le gestión real de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional según Perdomo (2004) “...es el patrón de premisas básicas de un determinado grupo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna como una manera correcta de percibir, pensar y sentir la relación a estos problemas” (p.54). De acuerdo a lo establecido en cada definición por los mencionados autores, se puede apreciar que la cultura organizacional juega un gran papel en la vida de los miembros de una institución esta se enraíza en la historia de cada organización en sus éxitos y fracasos, a la forma cómo nace la institución de acuerdo a su conjunto de valores, normas, creencias, expectativas que los empleados deben utilizar, respetar y cumplir para mantener el equilibrio el cual permite lograr beneficios y alcanzar metas.

La cultura organizacional es importante ya que permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas. De acuerdo con Robbins (2004), señala que la cultura organizacional “indica que la misma es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización” (p.525). Por su parte, Gareth y Goffee (2001), consideran que coloquialmente el término cultura puede definirse como “la forma de actuar en una organización” (p.30).

Asimismo, Aguirre, (2004) indica que la cultura organizacional “es un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia” (p.159), además, este autor, expresa que este conjunto de elementos interactivos fundamentales comporta cinco proposiciones: La consideración de una cultura, como un conjunto de elementos fundamentales generados y compartidos por los miembros del grupo u organización. El hecho de que la cultura se genera por la interacción del líder con el grupo, lo cual se encuentra estrechamente asociado a los objetivos de la presente investigación así como la proposición siguiente.

Si la cultura es generada y compartida por el líder y la organización debe ser transmitida a los nuevos miembros del grupo, esto se hará principalmente a través de la iniciación, la

enculturación y la socialización. Al ser compartida la cultura genera identidad cultural y cohesión interna en la organización. Toda cultura es viva si es eficaz para alcanzar los objetivos de la organización, de lo contrario habría que cambiarla. De acuerdo a Alabart y Portuondo (2001), formulan que la cultura organizacional

“Es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización” (p.213).

De acuerdo a lo planteado por el autor, la cultura organizacional puede ser comprendida entonces como las relaciones interpersonales que se producen dentro de una empresa u organización en el ámbito de una serie de factores comunes definidos de forma tangible o intangible, bajo los cuales van a estar agrupados y, que van a caracterizar a todos sus miembros por compartirlos en un espacio y situación determinado comprendiendo los rasgos corporativos más significativos de la organización.

Así mismo, Gareth y Goffee (2001), manifiestan que la cultura corporativa se define como “la intersección de las dos categorías conceptuales acerca de cómo se relacionan las personas: sociabilidad y solidaridad (p.41). En este particular, en el aspecto de la socialización ó sociabilidad que se ha señalado como un punto estrechamente vinculado con la cultura organizacional y que, de una u otra forma, los citados autores de los cuales se han tomado las definiciones de cultura organizacional consideran importantes y representan un nexo en común entre todos ellos, por lo cual, se explica la relación entre la socialización y la cultura organizacional, así como su identificación en cada una de las tipologías de la cultura organizacional.

Davis y Newstron (2000), la definen como “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización” (p. 32). Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo, representando un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores.

Por su parte Hodge y Gales (2000), destacan que la cultura organizativa “es un constructo constituido por dos niveles, que incluye tanto las características observables como inobservables de la organización” (p.33). A nivel observable, la cultura incluye diversos aspectos de la organización, como la arquitectura, la forma de vestir, los patrones de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje y las creencias. En referencia a lo planteado, la cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos.

En sentido opuesto, le permite a la institución aprender. Es solo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orientar los esfuerzos y las estrategias de la organización. Sin embargo, los factores individuales son la pieza fundamental para la cultura organizacional, ya que de un individuo nace la suma de varios individuos para crear una organización y que su desarrollo sea efectivo,

Factores Individuales para el desarrollo de la Cultura Organizacional

En las organizaciones el tipo de cultura puede influir en el éxito de ella, así como de guiar en el comportamiento y dar significado a las actividades realizadas, estas pueden ser un bien, una obligación o una ventaja debido a las creencias compartidas, facilitan y ahorran las comunicaciones conduciéndolas a la eficiencia de la organización, por ello, Farías (2008) señala los siguientes elementos como propios de la cultura organizacional:

Los Valores

Representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia de personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia. Contienen elementos de juicio en tanto que conlleva las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de intensidad específica lo importante. Cuando se clasifican los valores de un individuo en términos de su intensidad, se obtiene el

sistema de valores; este sistema se identifica por la importancia relativa que se le asigna a valores como libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad.

En las organizaciones los valores son actualmente un tema de especial interés, la institución se ha dado cuenta de que los valores son el motor de todas las acciones, la clave de la calidad o lo productividad, es el fundamento de una organización que logra resultado y trasciende en su comunidad.

La Personalidad

Cuando se refiere a cómo definir la personalidad se asevera las preferencias y aversiones, miedos y virtudes, fortalezas y debilidades. Es lo que se percibe al conocer a cualquier persona, o bien como yo me defino en ciertas circunstancias. En este caso Schultz (2010), define que "... a partir de la etimología podremos concluir que personalidad se refiere a las características externas y visibles, a esos aspectos que la gente percibe. El concepto se definirá entonces en función de la impresión que causamos a la gente, o sea, lo que parecemos ser...". (pág 26).

En ese caso se puede decir que la personalidad se basa en cómo eres a nivel físico y tu forma de ser en el trato con las personas de tu entorno, para el estudio de indicadores la personalidad de cada individuo dentro de una organización es la base, ya que de acuerdo al Autoestima y la motivación que tenga el individuo, fomentara la atención a los usuario o la realización de las actividades que se le asigne.

Por otro lado, Cicerón (106-43, citado por Cerdá, 1985) definió el término personalidad, enfocándose desde cuatro diferentes significados: a) la forma en cómo un individuo aparece frente a las demás personas; b) el papel que una persona desempeña en la vida; c) un conjunto de cualidades que comprenden al individuo; y d) como sinónimo de prestigio y dignidad, mediante el cual se asignaba el término persona de acuerdo con el nivel social al que se perteneciera. (pág 83).

Confirmando que la personalidad del individuo dentro de una institución puede enfocarse de acuerdo a su forma física y espiritual o de cómo fue educado a lo largo de su vida, lo que se percibe al momento de conocer al individuo.

Factores Grupales de la Cultura Organizacional

Los factores de la cultura organizacional influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez (2005), comenta que “...dentro de la cultura de una organización intervienen múltiples variables, tales como la comunicación, toma de decisiones y el liderazgo, los cuales permiten desarrollar un gestión basada en el establecimiento de una cultura de calidad” (p.48); en consecuencia, se describen los siguientes factores a continuación:

La Comunicación

El proceso comunicacional es hoy en día una exigencia en toda estructura organizada, y se hace cada día más evidente para alcanzar los objetivos propuestos. La función esencial de un sistema de comunicación es la de crear una comprensión integral del trabajo cooperativo no solo en relación con los fines sino también con las normas, hábitos y creencias de la organización.

En este orden de idea García (2001), señalan que la comunicación “es un proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social” (P.123). Al respecto, Robbins (2000), afirma “que ningún grupo puede existir sin la comunicación pues esta es la transmisión de significado entre sus miembros”. Solo mediante la transmisión de significado de una persona a otra se puede compartir la información, ideas, los valores, las costumbres, los hábitos, entre otros.

Desde este punto de vista, en los liceos educativos como formador del ciudadano que necesita el país, requiere entonces de gerentes Educativos que faciliten el proceso comunicacional, para que fomenten y generen las condiciones necesarias para cumplir con las políticas institucionales. De igual manera, la gestión directiva debe conocer las ideas y formas de comportamiento de las personas con las que se interactúa, promoviendo mayores niveles de comprensión de los mensajes, facilitando así la comprensión e intercambio de idea, es decir, la retroalimentación o feedback.

Para que se lleve a cabo una comunicación efectiva deben existir determinados elementos, que de acuerdo a Chiavenato (2004), son los siguientes: La fuente: Es el sujeto que da inicio al mensaje una vez que decodifica un pensamiento o idea, para esto, se han descrito cuatro condiciones que afectan este proceso entre ellos: habilidad, actitud, conocimientos y el sistema socio cultural. En tal sentido, el mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora y puede ser la escritura, la pintura, el habla y otros.

El Canal: lo reseña como el medio a través del cual transita el mensaje, por esto, el emisor debe seleccionar y determinar cual canal va a utilizar, ya que los mismos están relacionados con las actividades que desarrolla el personal de la institución. El Receptor: es el sujeto-objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse con el propósito de que pueda ser entendido por el receptor. A esto se le denomina decodificación del mensaje. Por esto, el mensaje debe ser claro y preciso a fin de no producir distorsión en la información.

La retroalimentación: es el último eslabón del proceso de la comunicación donde se verifica si la misma tuvo éxito; en él se coloca el mensaje de regreso para evitar distorsión de la información. También, el ruido es un factor que puede alterar, confundir o interferir la comunicación, siendo este último interno cuando el receptor no está prestando atención o externo cuando los sonidos del ambiente distorsionan el mensaje.

En este sentido, la infraestructura de la comunicación es el sistema nervioso de la organización, cuando la comunicación no funciona adecuadamente surgen problemas. Para que las organizaciones sean eficaces, sus miembros han de ser competentes para utilizar y coordinar la comunicación.

La comunicación es el fluido vital de una organización, debido a que esta penetra en todas las actividades de la misma representando una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel dentro de la organización.

No solo es la comunicación un ingrediente esencial en el funcionamiento interno en una organización sino que, también, según lo señalado por Ulloa (2007), "...es vital en el intercambio de información de estas en su ambiente, debido a que las personas no viven aisladas sino por el contrario se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación" (p.103); de tal manera de crear un clima adecuado

que permita desempeñar las actividades con efectividad y creando las condiciones que propicien la comunicación empática.

El Liderazgo

Se enfoca hacia el grado de confianza y apoyo que dan los subordinados al estilo que adopten los directivos, porque este factor implica ejercer influencia en las personas para unir sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos, es decir, el liderazgo es un aspecto clave en la cultura de una organización debido a que un líder dentro de la institución debe crear un ambiente donde realmente las personas se motiven a ser los mejores y desarrollar mejor sus funciones. El liderazgo debe sacar provecho del ambiente y crear un espíritu organizacional de reto y compromiso dentro de un ambiente estable y de confianza para el personal, ya que, la cultura puede ser vínculo u obstáculo para un buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

Para Candiales (2009), el liderazgo “...es una cualidad personal que permite a quien dirige una institución desarrollar habilidades necesarias para superar situaciones inesperadas, que puedan perturbar la gestión organizacional” (p.135). Es por ello, que fundamentalmente en las instituciones educativas, donde se trabaja en un contexto en permanente cambio; se exige la aplicación de variados estilos de liderazgo a objeto que se fortalezcan los estándares de rendimiento y desarrollo gerencial de quienes llevan la responsabilidad de dirigir la institución.

Para que una empresa o un departamento produzcan resultados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras. Entre estas el liderazgo. El liderazgo es definido por Lewin (2004), es “como aquella influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos” (p.45). Además, el liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales. Es una fuerza que incluye conceptos como poder y autoridad.

Por su parte, Chiavenato (2003), expresa que en la práctica el líder utiliza los tres estilos de liderazgos, (autoritario, liberal y democrático) de acuerdo con la situación, las personas

y la tarea que debe ejecutarse. El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar determinado estilo, con quien y en qué circunstancias y actividades deban desarrollarse. El liderazgo es uno de los aspectos más importantes dentro de la función gerencial y debe estar caracterizado por el pensamiento creativo innovador que canaliza potencialidades y la energía de las personas y equipos de trabajo en general.

Según Lussier y Achua, (2002), el liderazgo “es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p.212). Por otra parte Casado, (2009) da un concepto más amplio acerca del liderazgo, en cuanto, a que este significa “visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, crear héroes a todos los niveles” (p.98)

De allí, el liderazgo es fundamental para poder liderar las instituciones escolares y debe reflejar el clima que prevalece dentro de la institución. De allí la importancia que tiene para las escuelas contar con la presencia de líderes visionarios, carismáticos y empáticos, que proyecte en los trabajadores a su cargo el compromiso de cambio, concentrando la energía y los recursos para lograr un desempeño laboral exitoso. El principal problema del liderazgo, según Chiavenato (2003), es saber cuándo y en qué circunstancias y actividades que deban desarrollarse.

Toma de Decisiones

Se puede entender como la gama de alternativas producto de un curso de acción, la cual la más acertada y conveniente es la que posiblemente convenga a la organización. Para que dentro de una organización exista una cultura se debe permitir la intervención del empleado en el proceso de toma de decisiones dándole al trabajador la oportunidad de hacer sugerencias para la resolución de problemas y conflictos operativos que puedan estar ocurriendo en cualquier departamento de la organización.

Para Berrios (2008), la toma de decisiones “...envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación, donde cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, indicando claramente que este factor de la cultura organizacional tiene que ver con los factores humanos de una organización” (p.45). En consecuencia, es

como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que se deben tomar decisiones efectivas de manera que en la organización se alcancen los objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

La toma de decisiones según Reyes (2009), “es aquel mediante el se efectúan el estudio de una situación dada, para modificarla mediante el análisis, selección e implementación de la o las alternativas que permitan el logro de un objetivo determinado (p.49). Es decir, seleccionar y ejecutar la alternativa más idónea para solucionar el problema existente en la organización. De igual modo, el autor antes mencionado establece que, la toma de decisión es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de éstas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. Por otra parte, la toma de decisiones consiste básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencia un conflicto latente).

El mismo autor sigue planteando que, para tomar una decisión no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender y analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidiano, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros caso en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y en el contexto laboral, en el éxito o fracaso de las instituciones, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

Bases Legales

Según Pérez A. (2009) la base legal “Es el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación”.

En virtud de lo anterior, la base jurídica que sustenta el problema objeto de investigación, se encuentra consagrada inicialmente en la Constitución de la República

Bolivariana de Venezuela publicada en Gaceta Oficial N° 5.453 de fecha 24 marzo de 2000, específicamente en el Artículo N° 289, Numeral 5, que estipula:

“Son atribuciones de la Contraloría General de la República: ...Ejercer el control de gestión y velar 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”.

Por otra parte la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial N° 6.013 de fecha 23 de diciembre de 2010, en su artículo 35 conceptualiza el control interno como:

“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”.

En relación con los indicadores de gestión, la Ley in comento, en su artículo 37 señala que cada entidad del Sector Público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno. De igual manera, establece lo relacionado al control de Gestión, en el Capítulo V, específicamente en:

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

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

Adicionalmente, el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicado en Gaceta Oficial N° 39.240 de fecha 12 de agosto de 2009, preceptúa en su artículo 36 lo siguiente:

“ El control de gestión está dirigido a verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas y acciones ejecutadas y corresponde ejercerlo a los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico, en el ejercicio del control interno de manera que permita medir e informar, oportunamente, a los responsables de la toma de decisiones sobre la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su gestión, con acatamiento de las normas que regulan su desempeño”.

La **Ley Orgánica de la Administración Pública**, publicada en gaceta oficial extraordinaria N° 5.890 de fecha 31 de julio de 2008, también establece el principio de control de gestión en su artículo 18:

“El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados”.

Así mismo en su artículo 19 estipula el principio de eficacia, que reza: “La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los

objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión...” desde esta óptica, la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, debe atender a cada uno de los estamentos que desde el punto de vista legal se establecen, esto, con el firme propósito de afianzar su óptimo funcionamiento como institución pública al servicio del Estado.

Sistema de Variables

Según Álvarez (2008) un sistema de variables consiste: “...en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida” (p.59). Es decir, se presenta en si el tema central de la investigación. Ahora bien, las variables en estudio en esta investigación son: como variable independiente se tienen los Indicadores de Gestión y como dependiente la Cultura Organizacional.

Por otra parte, para que las variables permitan medir los conceptos teóricos, deben llevarse a sus referentes empíricos, es decir, expresarse en indicadores que cumplan tal función. Según Tamayo (2007), “las variables se constituyen en un eslabón imprescindible entre la teoría y la investigación que llevan al descubrimiento de un hecho. (p.76) Las razones anteriormente esgrimidas hacen suponer que éstas ocupan un lugar primordial en la investigación al proporcionar los elementos necesarios que permitirán llegar a los datos necesarios y resolver el problema planteado.

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar los indicadores de gestión en el marco de la cultura organizacional en la gerencia pública empleados por la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas

VARIABLES	Definición Conceptual	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Indicadores de Gestión	Berrios (2005) “...envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa” (p.107),	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> – Eficiencia – Eficacia – Economía 	1 2 3,4
		Elementos	<ul style="list-style-type: none"> – Metas – Identificación de objetivos y estrategia – Determinación del grado de cambio estratégico – Medición y control del progreso 	5 6 7 8
Cultura Organizacional	Chiavenato (2003) “...Conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una institución tienen en común” (p.92).	Factores Individuales	<ul style="list-style-type: none"> – Valores – Personalidad – Autoestima – Motivación 	9 10 11 12
		Factores Grupales	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicación – Trabajo en equipo – Liderazgo – Manejo de conflicto – Toma de decisiones 	13 14 15 16 17,18

Fuente: Arana (2018)

Capítulo III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación, está compuesto por el diseño, tipo, y la modalidad de la investigación, fases de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validación del instrumento y análisis de los resultados. Arias (2010) expone que "...la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "como" se realizará el estudio para responder al problema" (p.45)

Naturaleza de la Investigación

La investigación que a continuación se presenta se sustentará en el paradigma cuantitativo, el mismo es definido por Molina (2007) como:

La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. Esto ya hace darle una connotación que va más allá de un mero listado de datos organizados como resultado; pues estos datos que se muestran en el informe final, están en total consonancia con las variables que se declararon desde el principio y los resultados obtenidos van a brindar una realidad específica a la que estos están sujetos (p.124).

De allí, que mediante el uso de este modelo metodológico, permitirá, determinar la fuerza de asociación o relación entre variables, así como la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra. De aquí se puede hacer inferencia a una población de la cual esa muestra procede. Más allá del estudio de la asociación o la relación pretende, también, hacer inferencia que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

Tipo y Diseño de Investigación

El presente trabajo de investigación estará apoyado en una investigación de campo, tipo descriptivo y documental. Que según el manual de la UPEL (2015) destaca que:

La investigación de campo es el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o producir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoques de investigaciones conocidas o en desarrollo. (p.14).

Esto explica, que el diseño de investigación constituye el plan general a seguir por el investigador para obtener respuestas a sus interrogantes de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador acoge para generar información exacta e interpretable. En este sentido, Arias (2010), define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.30).

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación se ubicará en un diseño no experimental. Este diseño de investigación permite la recolección de los datos claramente de la realidad, donde el investigador podrá tomar en cuenta, que los datos no han sido manipulados en ningún momento.

Población

Representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. Arias (2010), señala que “...es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación” (p.98). Por consiguiente, la población de la presente investigación estará integrada por once (11) empleados que laboran en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo

Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas y están ligadas directamente en la problemática de estudio.

Muestra

Es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Para Balestrini (2010), La muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población” (p.138). Por tanto, en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados. En vista de que la población es pequeña se tomará toda para el estudio y esta se denomina muestreo censal, la cual según López (2008), opina que “...la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población” (p.123).

Es por ello, que en la presente investigación no se considerará muestra alguna, se empleará el total de la población, es decir, once (11) empleados que laboran en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, son definidas por Hernández (20012), como “...la expresión operativa del diseño de investigación y que específica concretamente como se hizo la investigación (p.126). Por tanto, es vista como medios técnicos que se utiliza para registrar observaciones y facilitar el tratamiento de las mismas. En consecuencia, la técnica que se empleará para recoger la información en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas será la encuesta.

Según Tamayo y Tamayo (2010), define la encuesta como “...la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados” (p.68). Para la recolección de la información se empleará el cuestionario,

definido por Villa (2007) como "...debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir" (p.21). Este instrumento se diseñará mediante la escala de Likert, que según Gómez, (2006) opina que en la escala de Likert "...a cada respuesta se le asigna un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación o negación y al final su puntuación total, se obtiene sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones o negaciones" (p.33).

Por último se empleó la revisión bibliográfica, debido a que forma parte integral de toda investigación, a objeto de facilitar el desarrollo y comprensión del sistema. Según el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2015), define la revisión bibliográfica como: "...la acción de explorar libros, revistas y documentos que sirven para el desarrollo total o parcial de la investigación". (p.96).

Validez del Instrumento

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2008), "...la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.243). Por su parte, la validez es el grado en que una prueba mide lo que se propone medir", este aspecto es de gran importancia porque le asegurarán al investigador que la información obtenida le servirá a su propósito. Atendiendo a estas consideraciones, el instrumento que se diseñará para la recolección de información de la presente investigación, será validado mediante el juicio de expertos, conformado por un grupo de especialistas en metodología y conocedores del tema de investigación, a objeto de que sea rediseñado basado en las sugerencias de los especialistas de ser necesario. Los resultados de la validación del instrumento se reporta en el anexo I.

Confiabilidad del Instrumento

Para Egg (2010), el término confiabilidad se refiere a "la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir. (p. 44). Es decir, que es equivalente a estabilidad y predictibilidad, sin embargo, para los efectos de esta investigación se empleó el término

mencionado enfocado como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las características que pretende medir, a esto, el autor, denomina confiabilidad de consistencia interna a homogeneidad. Para efectos de la investigación la confiabilidad se calculará mediante el alfa de Cronbach a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \cdot \left[1 - \frac{\sum S_1^2}{S^2_{total}} \right]$$

α = alfa de Cronbach

n = Número de ítems.

$\sum 1^2$ = Sumatoria de las Varianzas de cada ítems.

S^2 = Varianza total del instrumento.

La estimación del coeficiente de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach se realiza mediante la aplicación informática IBM SPSS Statistics, el reporte la estimación se muestra a continuación:

En el cuadro 2 se reporta el valor estimado del alfa de Cronbach igual a 0.838, valor superior a 0,81, por tal razón, según Bolívar 20013, el instrumento posee confiabilidad altamente significativa.

Cuadro 2 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	18

La clasificación propuesta por Bolívar, para el coeficiente confiabilidad de un instrumento de recolección de datos, se describe en el cuadro 3.

Cuadro 3 Escala de confiabilidad

Rango	Ponderación
0,01 a 0,20	Muy baja
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Significativa
0,81 a 0,99	Altamente significativa

La Estabilidad del instrumento ante la eliminación de uno a uno de los ítems que lo conforma se reporta en el cuadro 4, en la última columna se reporta el valor del alfa de Cronbach, después de eliminar el ítem, los valores estimados varía entre 0,805 y 0,867, en otras palabras la confiabilidad del instrumento no sufre cambios significativos, y se puede concluir que es apto para ser aplicado, ya que mide en un alto porcentaje la información que se desea medir con él.

Cuadro 4 Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
V1	60,55	156,473	-,224	,867
V2	60,18	139,164	,291	,829
V3	61,18	131,564	,346	,824
V4	60,36	149,655	-,030	,852
V5	60,18	144,564	,170	,837
V6	59,91	84,091	,800	,853
V7	61,00	126,600	,574	,840
V8	59,55	145,473	,377	,838
V9	60,55	143,473	,143	,841
V10	60,45	133,073	,495	,814
V11	60,09	157,291	-,311	,862
V12	60,55	133,073	,412	,859
V13	60,73	136,018	,349	,824
V14	60,82	137,164	,468	,819
V15	60,73	135,218	,424	,819
V16	60,64	134,255	,525	,814
V17	61,18	137,764	,313	,827
V18	60,91	128,491	,563	,805

Procesamiento y Análisis de Datos

En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos.

Según Arias (2010), la técnica "...es donde se describirán las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación, y codificación si fuera al caso" (p.53). Se tiene pues, que para el estudio de los datos que se recabarán en el desarrollo de los objetivos se considerará la estadística descriptiva.

El procesamiento de los datos se realiza utilizando la aplicación informática IBM SPSS statistics bajo Windows versión 23 en español.

Estimación de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son variables estimadas a partir de los valores de campo que asumen los ítems del instrumento diseñado para tal fin, propuesto mediante la operacionalización de variables, los indicadores se estiman en término de las 4 dimensiones teóricas propuestas. Como el instrumento de recolección de datos fue diseñado empleando una escala de Likert de 5 opciones con valores discretos 1 a 5, entonces cada una de las variables observadas en campo se estandarizan con la finalidad de convertirlas en variables continuas en la escala 0 a 5.

Para la estandarización de las variables se emplea la siguiente formula:

$$X_{\text{estandarizada}} = \begin{cases} K & \text{si la variable solo asume un valo igual a } K \\ 5 * \frac{X - \text{min}}{\text{amplitud}} & \text{para valores variables} \end{cases}$$

Donde \min es el menor valor asumido por la variable X , y amplitud es la diferencia entre el mayor y menor valor que asume la variable. Los valores de las variables estandarizadas se reportan en el anexo III.

Finalmente los indicadores de gestión se definen mediante la media aritmética de las variables estandarizadas asociadas a los ítems que definen la dimensión teórica mediante la operacionalización de variables.

$$I_{\text{Gestión}} = (XE_1 + XE_2 + XE_3 + XE_4) / 4$$

$$I_{\text{Elementos}} = (XE_5 + XE_6 + XE_7 + XE_8) / 4$$

$$I_{\text{Factores individuales}} = (XE_9 + XE_{10} + XE_{11} + XE_{12}) / 4$$

$$I_{\text{Factores grupales}} = (XE_{13} + XE_{14} + XE_{15} + XE_{16} + XE_{17} + XE_{18}) / 6$$

Cada indicador es nuevamente una variable numérica continua en la escala 0 a 5, reportados en el anexo IV.

En base a estos valores se estable una escala de posicionamiento de la coordinación de la siguiente manera:

$$\text{Escala} = \begin{cases} 0 \leq I < 1 & \text{muy bajo} \\ 1 \leq I < 2 & \text{bajo} \\ 2 \leq I < 3 & \text{moderado} \\ 3 \leq I < 4 & \text{bueno} \\ 4 \leq I \leq 5 & \text{excelente} \end{cases}$$

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de la información asociada a los datos de campo y a los indicadores construidos, se parte de las dos variables establecidas en la operacionalización de variables y en las dimensiones asociadas a estas, en tal sentido el análisis de los datos se describe a continuación:

Diagnóstico de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se establecen a partir de los 8 primeros ítems observados en campo, a su vez estos están caracterizando dos dimensiones gestión y elementos.

Diagnóstico de la eficiencia de la gestión

Al indagar sobre el uso de indicadores para medir la eficiencia de la gestión en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS UNELLEZ Barinas, la totalidad de los encuestados opinan la coordinación siempre utiliza indicadores para medir la eficiencia de la gestión, sin embargo esta respuesta no da referencia a la valoración que hacen los empleados con relación al nivel de eficiencia de la gestión.

La información anterior se reporta en el cuadro 5 y se ilustra en la gráfica 1.

Cuadro 5 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	100,0	100,0	100,0



Gráfica 1 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la eficiencia

Diagnóstico de la eficacia de la gestión

Al indagar sobre indicadores de la eficacia de la gestión en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas. El 100% de los encuestados opinan que la coordinación utiliza este tipo de indicadores como elemento asociado a la gestión de sus funciones. La información anterior se reporta en el cuadro 6 y se ilustra en la gráfica 2.

Cuadro 6 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la eficacia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	100,0	100,0	100,0



Gráfica 2 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la eficacia.

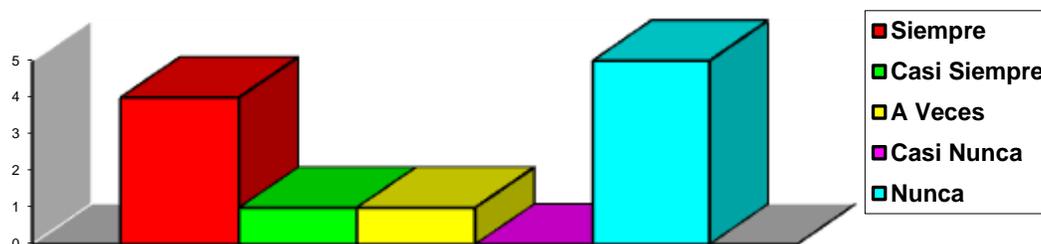
La información anterior, permite inferir que el personal conoce y aplica los indicadores de eficacia y eficiencia como elementos para medir la gestión de sus funciones, (CEPAL) (2016), sostiene que la mayoría de los países de América Latina, han implementado indicadores de gestión, en el marco de los esfuerzos por lograr mayor eficiencia del gasto público y transparencia de la acción gubernamental. (p.115).

Diagnóstico de la economía en la gestión

Respecto al uso de indicadores para medir la economía de la gestión en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS UNELLEZ Barinas, el 45,5% de los encuestados consideran que nunca se usa este tipo de indicadores. 9.1% considera que algunas veces y casi siempre se utilizan, y el 36,4% restante opina que siempre se usan tales indicadores. La evidencia empírica permite inferir que la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS UNELLEZ Barinas presenta fallas a la hora de emplear indicadores para medir la economía de la gestión. La información anterior se puede ver el cuadro 7 y su ilustración en la gráfica 3.

Cuadro 7 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la economía.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	45,5	45,5	45,5
Algunas veces	1	9,1	9,1	54,5
Casi siempre	1	9,1	9,1	63,6
Siempre	4	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	



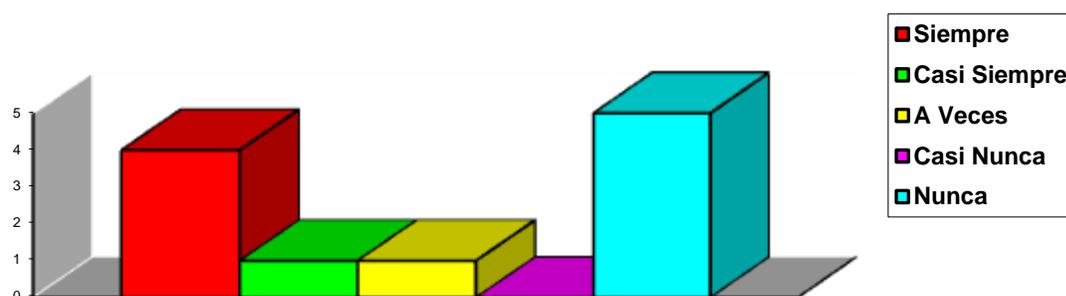
Gráfica 3 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la economía.

Por otra parte, al solicitar información, si los indicadores aplicados para medir la gestión desde la perspectiva económica, el 90,1% de los encuestados considera que los indicadores usados por la coordinación para medir la gestión son suficientes siempre o casi siempre. En otras palabras emplea cuando lo hace, suficientes indicadores para medir la economía de su gestión.

La información anterior se refleja en el cuadro 6 y la gráfica 4.

Cuadro 8 Los indicadores de gestión utilizados son suficientes para medir la gestión de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	9,1	9,1	9,1
Casi siempre	6	54,5	54,5	63,6
Siempre	4	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	



Gráfica 4 Los indicadores de gestión utilizados son suficientes para medir la gestión de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas

Diagnóstico de los elementos de gestión

En el cuadro 9 se reporta la opinión de los encuestados relativo a las metas trazadas que permiten marcar el inicio y fin de los objetivos propuestos, sobre este tema los encuestados opinan en su totalidad que siempre la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, traza metas que permitan marcar el inicio y el fin de los objetivos propuestos. La información anterior se ilustra en la gráfica adjunta.

Cuadro 9 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, traza metas que permitan marcar el inicio y el fin de los objetivos propuestos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	100,0	100,0	100,0

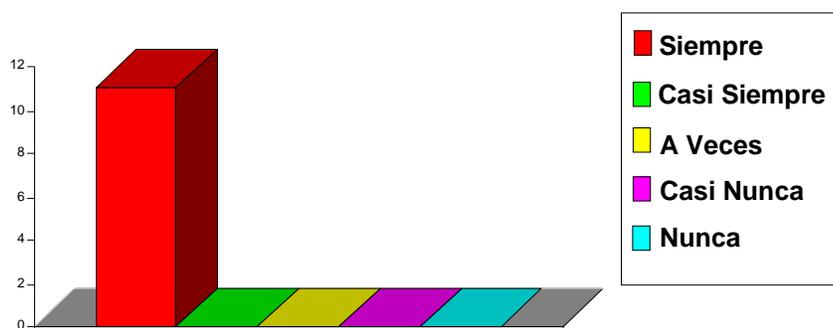


Gráfica 5 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, traza metas que permitan marcar el inicio y el fin de los objetivos propuestos.

En cuanto a los objetivos y estrategias de la Coordinación de Desarrollo estudiantil del VPDS UNELLEZ Barinas, la totalidad de los encuestados opinan que esta instancia siempre tiene claramente identificados sus objetivos y estrategias. Ver cuadro 10

Cuadro 10 Los objetivos y estrategias están claramente identificados en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	100,0	100,0	100,0

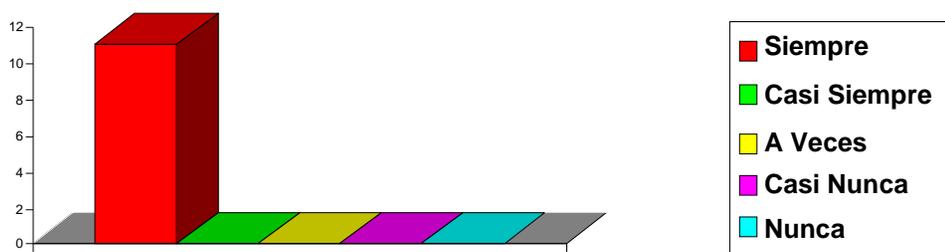


Gráfica 6 Los objetivos y estrategias están claramente identificados en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas

La totalidad de los encuestados consideran que siempre la La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas está dispuesta en efectuar un cambio estratégico que le permita adaptarse a los nuevos entornos. Esta información esta resumida en el cuadro 11 y se ilustra en el gráfico 7.

Cuadro 11 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas está dispuesta en efectuar un cambio estratégico que le permita adaptarse a los nuevos entornos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	100,0	100,0	100,0

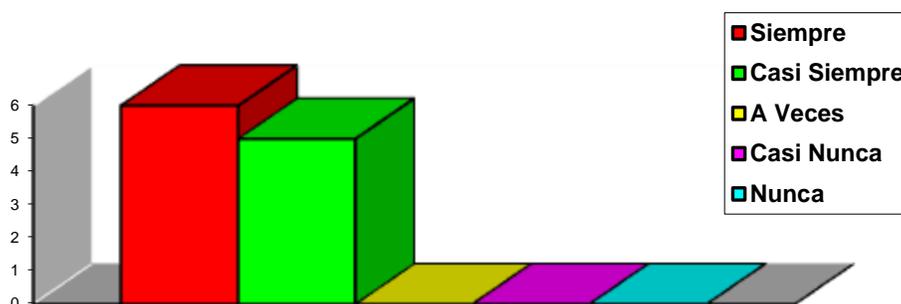


Gráfica 7 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas está dispuesta en efectuar un cambio estratégico que le permita adaptarse a los nuevos entornos

Los empleados de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS UNELLEZ Barinas, opinan qué esta instancia administrativa, siempre 54,5% y casi siempre 45,5% ejerce un control en el desarrollo de las actividades programadas, en otras palabras existe un auto control sobre el desarrollo de sus actividades por parte de la coordinación. La información anterior se resume en el cuadro 12 y se ilustra en la gráfica 8.

Cuadro 12 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas ejerce un control en el desarrollo de sus actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	5	45,5	45,5	45,5
Válidos Siempre	6	54,5	54,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	



Gráfica 8 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas ejerce un control en el desarrollo de sus actividades

La evidencia empírica reportada en los cuadros 9 al 12, permite afirmar que la coordinación posee claro dominio de los elementos que caracterizan gestión institucional.

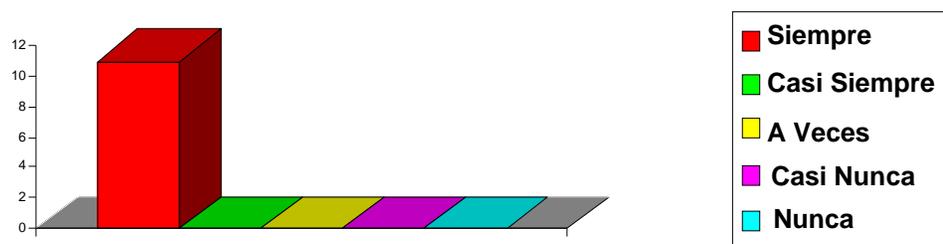
Análisis de la cultura organizacional.

Factores individuales que caracterizan la cultura organizacional

Para la totalidad de los encuestados la La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, siempre promueve valores que permitan un impacto positivo en la cultura organizacional, lo cual muestra un fuerte potencial en cuanto a la cultura organizacional dentro de la coordinación. La información anterior se reporta en el cuadro 13 y se ilustra en la gráfica adjunta.

Cuadro 13 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, promueve valores que permitan un impacto positivo en la cultura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	100,0	100,0	100,0

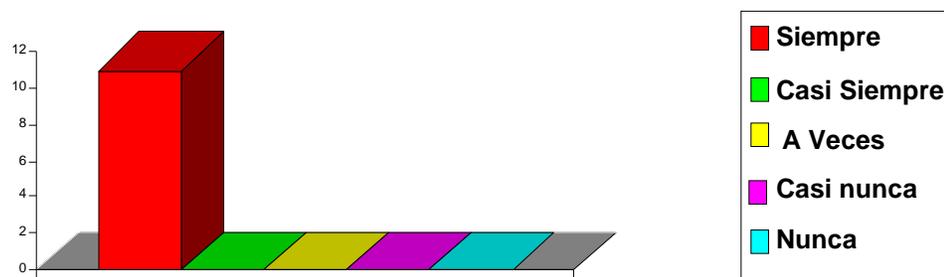


Gráfica 9 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, promueve valores que permitan un impacto positivo en la cultura organizacional

Para la totalidad de los encuestados, siempre, la actitud que asumen los funcionarios de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS UNELLEZ Barinas, permite un impacto positivo en la cultura organizacional, en otras palabras, la actitud de los funcionarios de la coordinación siempre favorece la cultura organizacional dentro de la instancia administrativa. La información anterior se resume en el cuadro 14 y se ilustra en la gráfica adjunta.

Cuadro 14 La actitud que asumen los funcionarios de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, permite un impacto positivo en la cultura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	100,0	100,0	100,0

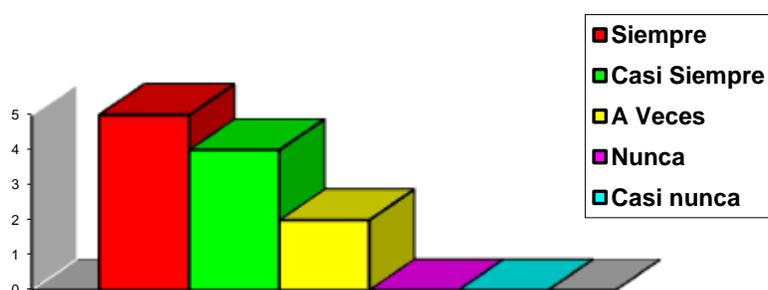


Gráfica 10 La actitud que asumen los funcionarios de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, permite un impacto positivo en la cultura organizacional

Al opinar respecto a la autoestima de cada funcionario de la coordinación, los encuestados se manifestaron de la siguiente manera: 18,2% consideran que a veces es importante, 36,4% consideran que casi siempre es importante y 45,5% considera que siempre es importante en el proceso de toma de decisiones y adaptación a nuevas responsabilidades, en otras palabras la autoestima de cada funcionario es un factor individual de importancia en la toma de decisiones dentro de la coordinación. La información anterior se reporta en el cuadro 15 y se ilustra en la gráfica 11.

Cuadro 15 La autoestima de cada funcionario de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, es importante en el proceso de toma de decisiones y adaptación a nuevas responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	2	18,2	18,2
	Casi siempre	4	36,4	54,5
	Siempre	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

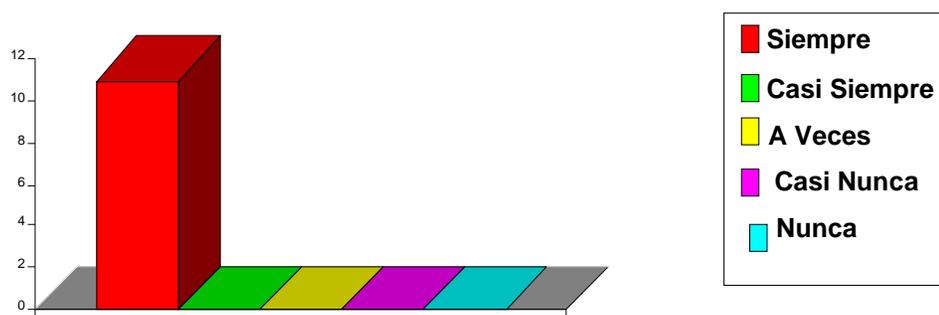


Gráfica 11 La autoestima de cada funcionario de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, es importante en el proceso de toma de decisiones y adaptación a nuevas responsabilidades

Para la totalidad de los encuestados siempre la motivación es un elemento importante para fomentar actitudes positivas hacia el logro de los objetivos en la coordinación, en otras palabras la motivación de los funcionarios de la coordinación fomenta actitudes positivas hacia el logro de los objetivos institucionales. Ver cuadro 16 y gráfica 12.

Cuadro 16 La motivación es un elemento importante para fomentar actitudes positivas hacia el logro de los objetivos en la Coordinación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	100,0	100,0	100,0



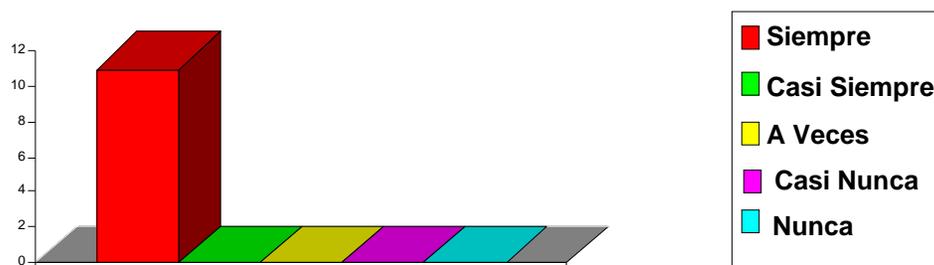
Gráfica 12 La motivación es un elemento importante para fomentar actitudes positivas hacia el logro de los objetivos en la Coordinación

Factores Grupales que caracterizan la cultura organizacional

La totalidad de los encuestados opinan que la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, siempre emplea medios de comunicación digitalizadas como: correos electrónicos y mensajes de texto para transmitir la información. Ver cuadro 17.

Cuadro 17 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, emplea medios de comunicación digitalizada como: correos electrónicos y mensajes de texto para transmitir la información.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	100,0	100,0	100,0



Gráfica 13 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, emplea medios de comunicación digitalizadas como: correos electrónicos y mensajes de texto para transmitir la información.

La totalidad de los encuestados opinan que la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, siempre trabaja como un equipo coherente que permite el desempeño eficiente como instancia administrativa. En otras palabras los empleados de la coordinación conforman un equipo coherente con desempeño eficiente de sus tareas. Ver cuadro 18 y gráfico 14.

Cuadro 18 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, trabaja como un equipo coherente que permita el desempeño eficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	Siempre	11	100,0	100,0	100,0
---------	---------	----	-------	-------	-------



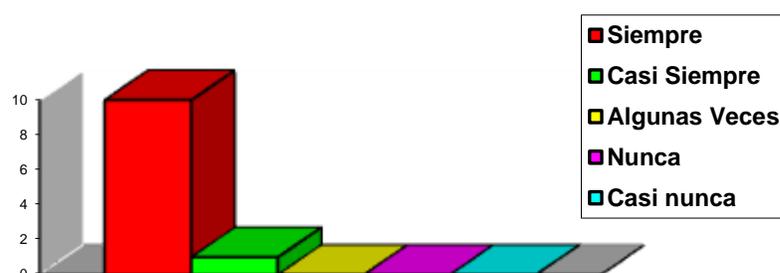
Gráfica 14 La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, trabaja como un equipo coherente que permita el desempeño eficiente

Respecto a la posición dentro de la coordinación a la hora de resolver conflictos internos, el 90,9% considera que siempre existe una actitud negociadora, el 9,1% restante ve casi siempre esta actitud, en otras palabras la coordinación esta presta a resolver los conflictos de manera negociada.

La información anterior se reporta en el cuadro 19 y se ilustra en el gráfico 15.

Cuadro 19 El personal dentro de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas asume una actitud negociadora a la hora de enfrentar un conflicto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1	9,1	9,1	9,1
Válidos Siempre	10	90,9	90,9	100,0
Total	11	100,0	100,0	



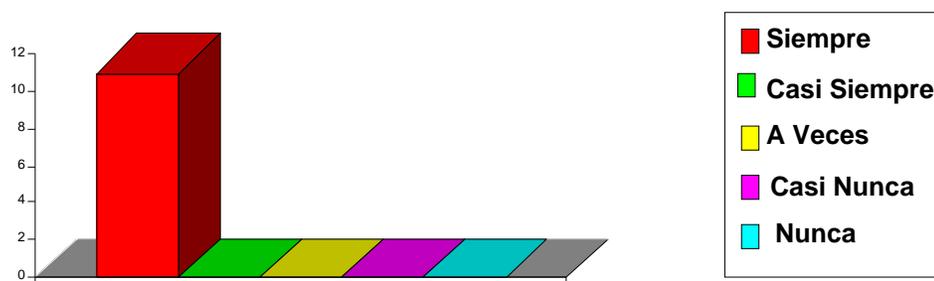
Gráfica 15 El personal dentro de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas asume una actitud negociadora a la hora de enfrentar un conflicto

Para los empleados de la coordinación el liderazgo de la instancia administrativa, es democrático y participativo siempre, en otras palabras la dirección, planificación y ejecución de metas y objetivos en la coordinación es un trabajo del equipo democrático participativo.

La información anterior se reporta en el cuadro 20 y en la gráfica 16.

Cuadro 20 El liderazgo en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, es democrático participativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	100,0	100,0	100,0

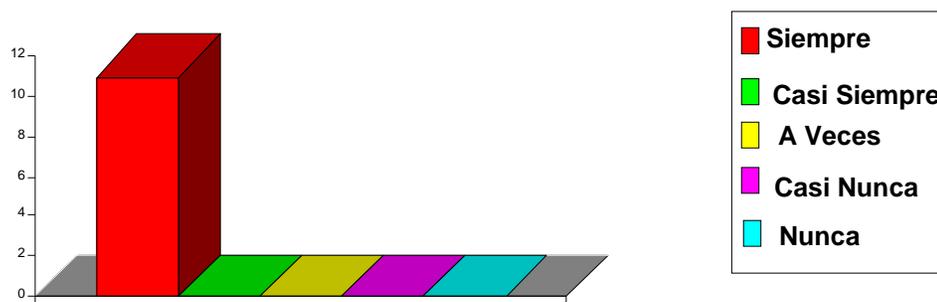


Gráfica 16 El liderazgo en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, es democrático participativo

Para la totalidad de los encuestados. El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas participa siempre como grupo en las decisiones. Ver cuadro 21

Cuadro 21 El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas participa como grupo en las decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	100,0	100,0	100,0

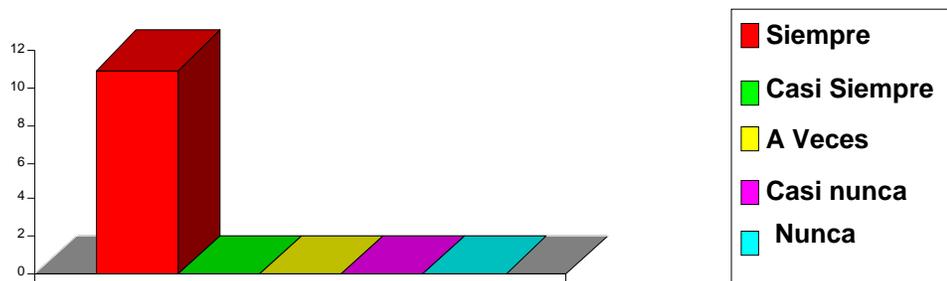


Gráfica 17 El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas participa como grupo en las decisiones.

Para la totalidad de los encuestados El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, siempre posee la disposición para aplicar estrategias motivacionales que fortalecen el clima organizacional, es decir, la coordinación está presta la aplicación de estrategias motivacionales que fortalezcan el clima organizacional. Ver cuadro 22.

Cuadro 22 El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas posee la disposición para aplicar estrategias motivacionales que fortalecen el clima organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	11	100,0	100,0	100,0



Gráfica 18 El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas posee la disposición para aplicar estrategias motivacionales que fortalecen el clima organizacional.

Análisis de los indicadores

Basado en la información de campo y en las variables estandarizadas se construyen los indicadores asociados a la gestión y a la cultura organizacional, según la percepción de los empleados de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas. Los valores de los indicadores se reportan en los anexos IV a VII. Para el análisis de los valores obtenidos

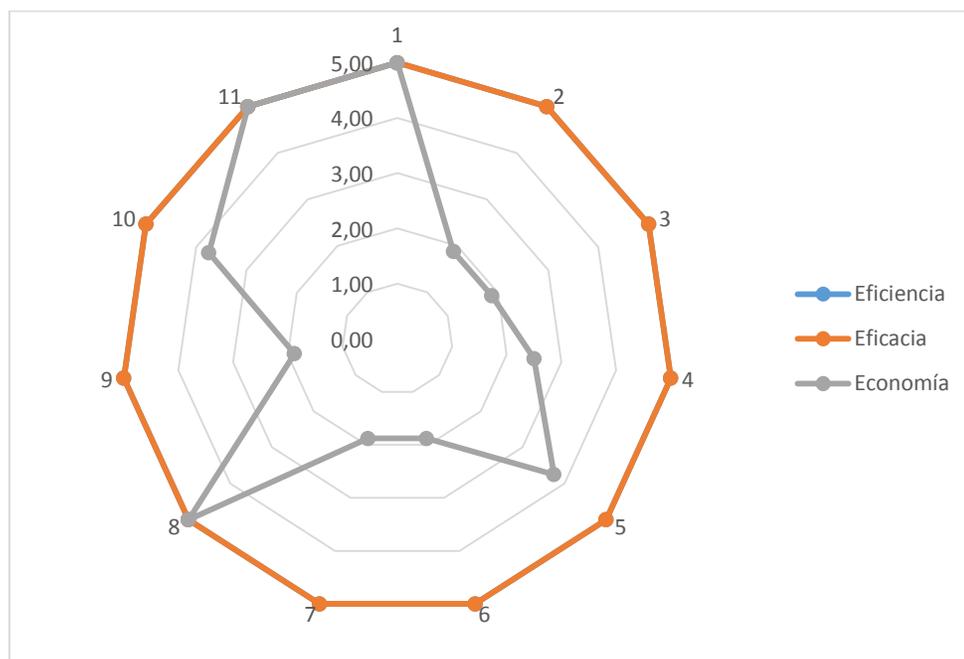
Se emplean los gráficos de radar o círculos concéntricos con valores variando de 0 a 5, de acuerdo a la escala de ponderación propuesta en el marco metodológico.

Indicadores de gestión

En la gráfica 19 se ilustran de manera simultánea los indicadores de eficiencia, eficacia y economía de la gestión de la coordinación, se puede ver que la coordinación posee excelente posicionamiento en cuanto a la eficacia y eficiencia de la gestión ya que para la todos los

valores de estos indicadores se ubican en el círculo de radio 5, sin embargo en el caso del manejo económico de la coordinación de observan que, solo tres encuestados consideran que excelente la gestión económica de la coordinación, cinco empleados consideran la gestión económica baja, y tres la consideran moderada, en otras palabras la gestión económica de la coordinación presenta debilidades según la percepción de los empleados.

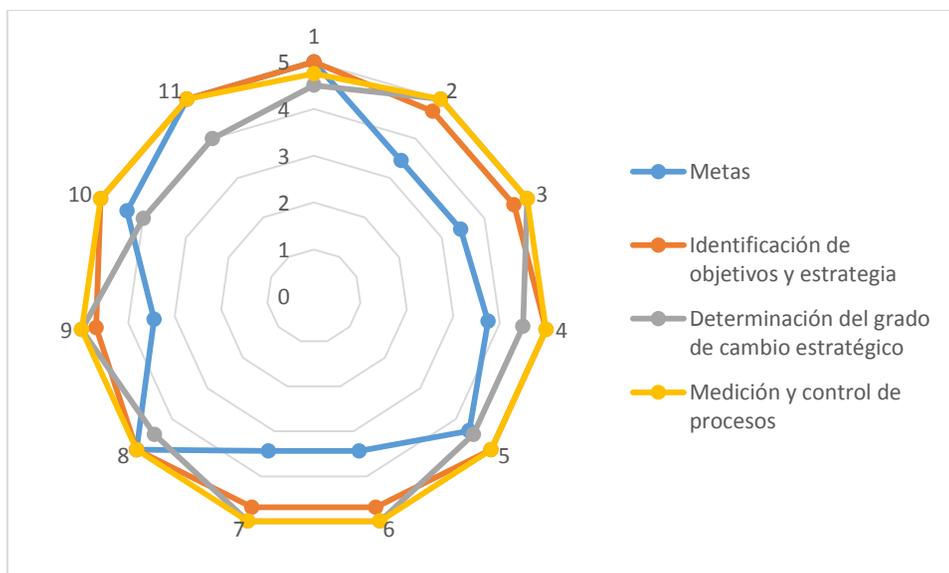
Gráfica 19 Indicadores de gestión



Indicadores de los elementos de la gestión.

Al observar la gráfica 20 se aprecia que todos los elementos de la gestión de la coordinación son posicionados por la apreciación de los empleados en valores superiores a 3, por tal razón los elementos de la gestión son considerados de moderados a excelentes, el elemento metas es el que presenta valores por debajo de 4, en otras palabras se debe revisar las metas propuestas por la coordinación para el alcance de sus objetivos.

Gráfica 20 Indicadores de los elementos de la gestión



Indicadores de la cultura organizacional

De acuerdo a la propuesta teórica considerada en la operacionalización de variables la cultura organizacional está modelada por los factores individuales y factores grupales, a continuación se analizan los indicadores de esta dimensión.

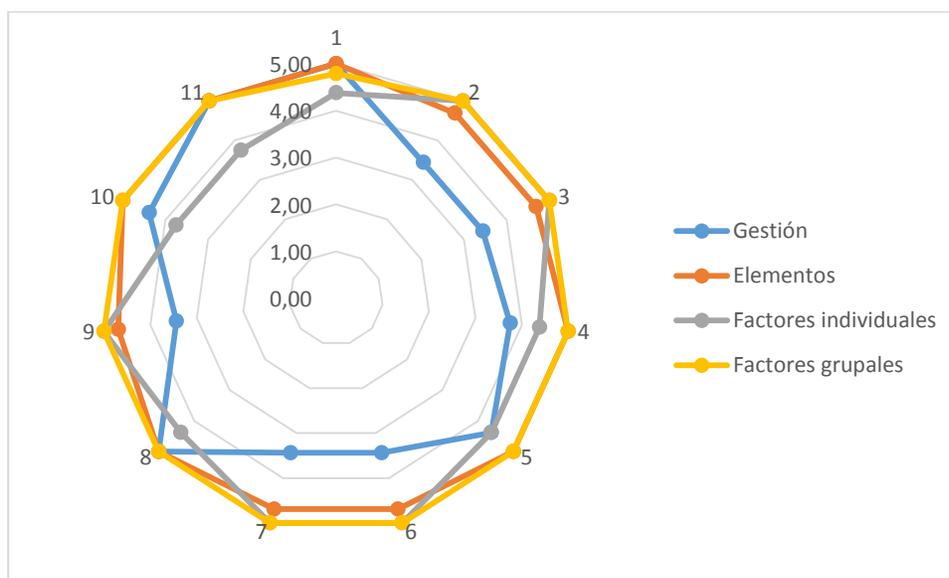
Indicadores de factores individuales de la cultura organizacional

Al observar la gráfica 21 se observa que en general todos los factores individuales que definen la cultura organizacional, están bien posicionados en la coordinación, según la percepción de los empleados, ya que los valores obtenidos para estos indicadores se ubican por encima de tres, sin embargo, para mejorarlos, el factor sobre el cual se debe intervenir es en el fomento de los valores del individuo, por ser en indicador con menores puntuaciones.

Indicadores dimensionales

Al observar el gráfico conjunto de los indicadores por dimensión establecida en el marco teórico, se tiene que la dimensión con mejor posicionamiento es los factores grupales que definen la cultura organizacional en la coordinación, seguida en orden descendente los elementos que definen la gestión, finalmente se ubican en posición similar la gestión y los factores individuales, este hecho corrobora el análisis de los indicadores individuales de cada dimensión.

Gráfica 23 Indicadores dimensionales



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Al analizar los indicadores de la gestión en la coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS UNELLEZ Barinas, según la opinión de los empleados de la dependencia, la gestión se caracteriza por ser eficaz y eficiente, sin embargo en el ámbito económico se observan vacíos estructurales, en tal sentido cualquier plan de lineamientos de mejora en la aplicación de indicadores de gestión en la cultura organizacional de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil, debe enfocarse a mejora de la gestión económica.

- El análisis de los elementos que definen la gestión en la coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS UNELLEZ Barinas, según la opinión de los empleados de la dependencia, están bien posicionados, en cuanto a la medición y control del proceso; y en la identificación de objetivos y estrategias dentro de la unidad administrativa, a las metas institucionales y a la determinación del grado en el cambio estratégico el posicionamiento de la coordinación es aceptable en un grado menor. Así, al definir cualquier plan de lineamientos de mejora en la aplicación de indicadores de gestión en la cultura organizacional de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil, debe enfocarse a mejora al traza metas que permitan marcar el inicio y el fin de los objetivos propuestos y estar dispuesta a efectuar cambios estratégicos que le permita adaptarse a los nuevos entornos.

- En el ámbito de los factores individuales asociados a la cultura organizacional la coordinación presenta un buen posicionamiento ya que los indicadores estimados asumen valores superiores a tres, observándose los estimadores más bajos en valores personales y autoestima de los empleados. Así, al definir cualquier plan de lineamientos de mejora en la aplicación de indicadores de gestión en la cultura

organizacional de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil, debe enfocarse a incrementar la autoestima y el fomento de valores personales de los empleados de la coordinación.

- El análisis de los factores grupales relativos a la cultura organizacional en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS UNELLLEZ Barinas muestran que en esta dimensión no existen fallas de acuerdo a la opinión de los encuestados, en tal sentido si se defina cualquier plan de lineamientos de mejora en la aplicación de indicadores de gestión en la cultura organizacional de la Coordinación, esta dimensión amerita muy poca intervención.

- Finalmente al comparar simultáneamente las dimensiones, la gestión y los factores individuales son las dimensiones que se deberían intervenir si se desea mejorar la gestión y el cultura organizacional de la coordinación, específicamente en la economía de la gestión. Así como en autoestima y valores del personal dela coordinación.

REFERENCIAS

- Alabart, G. y Portuondo, L. (2010) Cultura Organizacional. Editorial Legis. Santa Fe de Bogotá.
- Arias, F. (2010) Introducción al proyecto de Investigación (Quinta Edición). Editorial Episteme. Caracas.
- Arteaga, E. (2004) La Cultura Organizacional. Fundación Gerencia y Organización. Facultad de Ciencias Sociales y Administración. Universidad de Oriente.
- Alboreda, A. (2009) Líneas Estratégicas para Transformar el Sistema Empresarial. Corporación Administrativa de Ediciones. Santiago de Chile.
- Arnold, M. y Osorio F. (2014) Introducción a los Conceptos Básicos a la Teoría General de Sistemas. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Disponible en <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/comite.html>
- Balestrini M. (2010) Como se elabora el Proyecto de Investigación, Consultores Asociados BL, Servicio Editorial. Caracas-Venezuela.
- Beltrán, F. (2012) Características de los Informes de gestión en el Ámbito Administrativo. Cuadernos del Cendes. Venezuela.
- Benalcázar, J. (2013) Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para la Dirección de Auditoría y Control de Gestión de la Contraloría del Municipio Libertador del Estado Táchira, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado Convenio con la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora
- Boletín de Resultados del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2013) Modelo de Gestión Burocrático Tradicional
- Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (2014) Evaluación de la Gestión. Disponible en <http://excelencia.iat.es/evaluacion-de-la-gestion/>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial N° 5.453 de fecha 24 marzo de 2000.

Contraloría General de la República 1999. Metodología para la Auditoria de Gestión. Cuadernos de Auditoria 3. Caracas, Venezuela.

Castillo, J. (2006) Principios para la Cultura Organizacional. SUMA Ediciones. Los Teques, Estado Miranda.

Schultz, D. y Schultz S. (2010) Teorías de la Personalidad. México. Ediciones ISBN-13: 978-607-481-347-0

Davis, H. y Newstrom, U. (2000), Cultura Organizacional. N° 2216-1201 julio-Diciembre 2011 disponible en <http://funlam.edu.co/index./php/rccs/consulta/> (2014, Mayo 25)

Documento del CEPAL (2016). La nueva gestión pública para América Latina. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CEPAL)

Farías, T. (2008) Elementos de la cultura organizacional. Caracas: Ediciones CARHEL, C.A.

Frías, H. (2006) Metodos y Técnicas de Investigación. Editorial UCV Caracas Venezuela

Galavis, F. (2015) “Diagnóstico de aplicación de indicadores de gestión en la Alcaldía del Municipio Simón Planas del Estado Lara” Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado

Hernández, S. y Otros (2010) Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana. Mexico

Hernández, S. (2012) Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana. Mexico

Herrera, J. (2015) Sistema de Indicadores de Gestión para la Medición del Desempeño en la organización Fundación Centro de Negocios del Estado Falcón. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado Convenio con la Universidad del Zulia.

Herrera, O. (2015) Sistema de Indicadores de Gestión, para la Dirección de Hacienda del Municipio Jiménez del Estado Lara”. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado

Hill, T. y Jones, R. (2008) Procesos Organizacionales en la Administración Pública. Narcea, editores. Universidad autónoma de Madrid

Informe Anual de Indicadores de Gestión (2013) Logros Organizacionales de la Empresa Pública.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial N° 6.013 de fecha 23 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica de la Administración Pública, publicada en gaceta oficial extraordinaria N° 5.890 de fecha 31 de julio de 2008.

Palella, S. y Martins, F. (2006) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Ediciones FEDUPEL, Caracas-Venezuela

Perdomo, M. (2004) La Cultura Organizacional. Editorial Carhel, C.A. Caracas Venezuela

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicado en Gaceta Oficial N° 39.240 de fecha 12 de agosto de 2009.

Rodríguez, Z. (2015) Propuesta de un Sistema de Indicadores de Gestión para la Unidad de Auditoría Interna del Consejo Legislativo del Estado Falcón. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado Convenio con la Universidad del Zulia.

Teorías de Sistemas Aplicadas a la Empresa. Disponible en <http://www.geocities.ws/profereneortega/TGSEMPRESA.htm>

ANEXOS

ANEXO I

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

Ciudadano(a):

Profesor:

Presente.-

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación del contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Grado titulado **“INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA. Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Año 2018”**, como requisito exigido, para optar al título Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad de este trabajo.

Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despide de Usted.

Lcda. Eiglys Yadelis Arana Payúa

C.I. V-18.050.473

Maestría: Gerencia Pública



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

Instrucciones para la validación

- 1.- El instrumento tiene como objetivo Analizar los indicadores de gestión en el marco de la cultura organizacional de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas.
- 2.- El criterio **Pertinencia** se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo.
- 3.- El criterio de **Coherencia** se refiere a la formulación adecuada de cada ítem en cuanto al orden y la estructura.
- 4.- El criterio de **Claridad** se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidencian facilidad de interpretación y precisión de los términos utilizados.
- 5.- Para evaluar los criterios de cada ítem se requiere que en el cuadro de validación indique con una “X” la casilla correspondiente, así mismo se considera que el ítem se debe aceptar, modificar o eliminar.
- 6.- Usted podrá escribir cualquier observación del instrumento que requiera ser mejorada en cuanto a la forma, contenido u otro aspecto.
- 7.- Se le agradece colocar los datos personales solicitados.
- 8.- Se anexa cuadro de validación, cuestionario, objetivos de la investigación y la operacionalización de las variables.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

Cuadro de Validación del Cuestionario a ser Aplicado

Datos del experto

Apellidos y Nombres: _____ **Cedula de Identidad:** _____
Profesión: _____ **Fecha de Validación:** _____

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									

Observaciones: _____

Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

Carta de Validación

Yo, _____ titular de la cedula N°

V.- _____, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo de Grado titulado **“INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA. Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Año 2018”**, presentado por la **Lcda. Eiglys Yadelis Arana Payúa** C.I. V-18.050.473, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los _____ días del mes de _____ del 2020.

Firma del Experto
Cédula V.-



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

Acta de Validación

Yo, _____ titular de la cedula N°
V.- _____, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el
instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo de Grado titulado
**“INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA. Coordinación de Desarrollo
Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la
UNELLEZ Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Año 2018”**, presentado por
la **Lcda. Eiglys Yadelis Arana Payúa** C.I. V-18.050.473, para optar al título de Magister
Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los
Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los _____ días del mes de _____ del 2020.

Firma del Experto
Cedula V.-



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

Acta de Validación

Yo, Doña Aurora Martínez Medina titular de la
cedula N° V - 1186522, por medio de la presente hago constar que he
leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo
de Grado titulado "**INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA**, Coordinación de Desarrollo
Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la
UNELLEZ Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas, Año 2018", presentado
por la Lda. Eighys Yadelis Arana Payúa C.I. V-18.050.473, para optar al título de
Magíster Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los ____ días del mes de _____ del 2020.

Firma del Experto
Cedula N. - 11 186 522



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

Ciudadano(a):

Profesor:

Presente.-

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación del contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Grado titulado **"INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA. Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Año 2018"**, como requisito exigido, para optar al título Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora".

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad de este trabajo.

Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despide de Usted.



Leda. Eglis Yvelis Arana Payúa
C.I. V-18.050.473
Maestría: Gerencia Pública



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

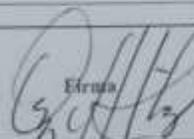
Cuadro de Validación del Cuestionario a ser Aplicado

Datos del experto

Apellidos y Nombres: M. J. Torres M. / C. / O. Cedula de Identidad: 11186522
Profesión: M. / SC. En Ingeniería Industrial Fecha de Validación: _____

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		✓		

Observaciones: _____



 11186522
 04145735058

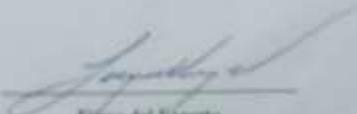


UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

Acta de Validación

Yo, Juan Carlos titular de la
cedula N° V- 19.340.292, por medio de la presente hago constar que he
leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo
de Grado titulado "INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA. Coordinación de Desarrollo
Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la
UNELLEZ Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Año 2018", presentado
por la Leda. Eigelys Yadelis Arana Payán C.I. V-18.050.473, para optar al título de
Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los ____ días del mes de _____ del 2020.


Firma del Experto
Cedula V- 19.340.292

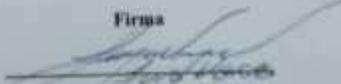

Cuadro de Validación del Cuestionario a ser Aplicado

Datos del experto

Apellidos y Nombres: Alfonso Luis Cédula de Identidad: 41340291
 Profesión: Psicólogo Fecha de Validación: _____

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	/		/		/				
2	/		/		/				
3	/		/		/				
4	/		/		/				
5	/		/		/				
6	/		/		/				
7	/		/		/				
8	/		/		/				
9	/		/		/				
10	/		/		/				
11	/		/		/				
12	/		/		/				
13	/		/		/				
14	/		/		/				
15	/		/		/				
16	/		/		/				
17	/		/		/				
18	/		/		/				

Observaciones: _____

Firma

Alfonso Luis
14.240.291



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO A SER APLICADO

Datos del experto

Apellidos y Nombres: JUAN CARLOS PÉREZ VEGA

Cedula de Identidad: Nº V- 15.120.972

Profesión: DOCTOR EN GERENCIA AVANZADA

Fecha de Validación: 30 de ABRIL del 2020.

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		

Observaciones: Ninguna

Firma


Dr. Juan C. Pérez V.
PROFESOR UNIVERSITARIO



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, **JUAN CARLOS PÉREZ VEGA** titular de la cedula N° **V-15.120.972**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondientes al Trabajo de Grado titulado "**INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MARCO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA PÚBLICA. Coordinación de Desarrollo Estudiantil del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) de la UNELLEZ Barinas, Municipio Barinas, Estado Barinas. Año 2018**", presentado por la **Lcda. Eiglly Yadelis Arana Payúa** C.I. V-18.050.473, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", el cual **APRUEBO** en calidad de validador.

En Barinas a los **30** días del mes de **ABRIL** del 2020.

Dr. Juan C. Pérez V.
Firma: PROFESOR UNIVERSITARIO
Experto: Dr. Juan Carlos Pérez Vega
Cédula N° V- 15.120.972

ANEXO II

DATOS DE CAMPO

V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5

ANEXO IV

INDICADORES DE GESTIÓN

Eficiencia	Eficacia	Economía
5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	1,88
5,00	5,00	1,88
5,00	5,00	2,50
5,00	5,00	3,75
5,00	5,00	1,88
5,00	5,00	1,88
5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	1,88
5,00	5,00	3,75
5,00	5,00	5,00

ANEXO V

INDICADORES DE ELEMENTOS

*

Metas	Identificación de objetivos y estrategia	Determinación del grado de cambio estratégico	Medición y control del progreso
5,00	5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	5,00	3,75
5,00	5,00	5,00	3,75
5,00	5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	5,00	3,75
5,00	5,00	5,00	3,75
5,00	5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	5,00	3,75
5,00	5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	5,00	5,00

ANEXO VI

INDICADORES PARA FACTORES INDIVIDUALES

Valores	Personalidad	Autoestima	Motivación
5,00	5,00	2,50	5,00
5,00	5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	2,50	5,00
5,00	5,00	2,50	5,00
5,00	5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	2,50	5,00
5,00	5,00	5,00	5,00
5,00	5,00	0,00	5,00
5,00	5,00	0,00	5,00

ANEXO VIII

EL INSTRUMENTO

ITEMS	S(5)	CS(4)	AV(3)	CN(2)	N(1)
1. La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la eficiencia					
2. La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la eficacia.					
3. La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, utiliza indicadores de gestión para medir la economía.					
4. Los indicadores de gestión utilizados son suficientes para medir la gestión de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas					
5. La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, traza metas que permitan marcar el inicio y el fin de los objetivos propuestos					
6. Los objetivos y estrategias están claramente identificados en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas					
7. La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas está dispuesta en efectuar un cambio estratégico que le permita adaptarse a los nuevos entornos					
8. La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas ejerce un control en el desarrollo de sus actividades					
9. La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, promueve valores que permitan un impacto positivo en la cultura organizacional					
10. La actitud que asumen los funcionarios de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, permite un impacto positivo en la cultura organizacional					
11. La autoestima de cada funcionario de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, es importante en el proceso de toma de decisiones y adaptación a nuevas responsabilidades					
12. La motivación es un elemento importante para fomentar actitudes positivas hacia el logro de los objetivos en la Coordinación.					
13. La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, emplea medios de comunicación digitalizada como: correos electrónicos y mensajes de texto para transmitir la información.					
14. La Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, trabaja como un equipo coherente que permita el desempeño eficiente					
*15. El personal dentro de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas asume una actitud negociadora a la hora de enfrentar un conflicto					
16. El liderazgo en la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas, es democrático participativo					
17. El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas participa como grupo en las decisiones.					
18. El personal de la Coordinación de Desarrollo Estudiantil del VPDS-UNELLEZ Barinas posee la disposición para aplicar estrategias motivacionales que fortalecen el clima organizacional.					