



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCION GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO EN LA UNIDAD DE SUPERVISIÓN EN LA INSPECTORÍA  
DEL TRABAJO-BARINAS, MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL  
TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Autora: Ing<sup>o</sup> Carmen Diamon  
Tutor: Dr. Nasserd Askould

Barinas, Mayo 2009

## INTRODUCCIÓN

En el campo de la Administración Pública nacional, estatal o municipal, el principal objetivo de los indicadores de gestión, está orientado hacia la evaluación del desempeño funcional en cualquier área, unidad administrativa en Institutos Autónomos, Ministerios, Gobernaciones y Alcaldías, entre otros, siendo necesario para ello disponer de parámetros establecidos en relación con las metas previstas o delineadas desde los altos niveles gerenciales o disposiciones normativas. Asimismo, resulta pertinente observar la tendencia en un lapso de tiempo apropiado durante un proceso de evaluación. Por tanto, con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones orientadas hacia el mejoramiento de las funciones y/o establecer correctivos que conduzcan a la consecución de los objetivos o propósitos trazados.

De allí, que los indicadores de gestión como instrumento en el campo de la evaluación del desempeño en instituciones de carácter público o privado, constituye una excelente estrategia capaz de percibir los retos que día a día la Administración Pública presenta y responde de manera eficiente, asignando recursos económicos y capital humano para el logro de objetivos y metas.

Es de hacer notar que la evaluación del desempeño siempre ha sido muy importante, por cuanto permite obtener datos acerca de la gestión del recurso humano en función de las tareas asignadas a cada cargo que ocupan en la pirámide organizacional. Por consiguiente, si bien el cambio permanente parece ser una de las características propias de las organizaciones tanto públicas y privadas en los últimos tiempos, es evidente que las críticas diarias que se tejen alrededor de las primeras de las nombradas están a la orden del día. El Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social del Estado Barinas, como ente oficial, no es ajeno a esta realidad en virtud y de allí la necesidad de indagar acerca de los indicadores de gestión en organismos públicos a nivel nacional y particularmente, en lo regional y estatal, para saber si los administradores del sistema de recursos humanos están cumpliendo con los objetivos propios de la organización.

En este sentido el diseño de indicadores de eficiencia, eficacia y de impacto han

de estar presentes en cualquier proceso de evaluación y hacia ello gira el presente estudio, el cual se enmarca en la teoría de evaluación del desempeño funcional en la Unidad de Supervisión en la Inspectoría del Trabajo del Estado Barinas, perteneciente al Ministerio respectivo. Es de hacer notar que en tal virtud, el estudio de acuerdo a sus objetivos y propósitos se enmarca en la modalidad de Proyecto Factible, apoyado en un estudio descriptivo y de campo, investigación que se estructuró de la manera siguiente: Capítulo I: El Problema; Planteamiento, Objetivos de la Investigación; Justificación.

El Capítulo II: Marco Teórico, que contiene los antecedentes investigaciones y las bases tanto teóricas como legales que sirven de apoyo para sustentar el trabajo de investigación. Capítulo III: Marco Metodológico, que describe el diseño y tipo de investigación a utilizar, población y muestra y los instrumentos de recolección de datos. El Capítulo IV, donde se describen los resultados, con sus correspondientes análisis e inferencias y conclusiones del diagnóstico, además la propuesta. El V, de las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se listan las referencias bibliográficas, con los anexos.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento y Formulación del Problema**

La gestión en el mundo de las organizaciones ha venido experimentando cambios sustanciales a nivel de la administración pública, por lo que la gerencia se encuentra en un proceso de transformación y adaptabilidad, con el único objeto de proporcionar respuestas a las nuevas situaciones que demanda los diferentes actores sociales. De igual modo, los países latinoamericanos, también han venido asumiendo estos cambios con el fin de dinamizar la gestión pública, en el sector servicios, por cuanto se amerita de eficiencia y eficacia a nivel de los organismos nacionales, empresas del Estado y por supuesto, a nivel de los Ministerios con el fin de administrar de acuerdo a las funciones y competencias que cada uno tiene en función de la misión para los cuales fueron creados. De allí, que los administradores del recurso humano cumpliendo con las funciones gerenciales deben aplicar la evaluación del desempeño como vía para generar un servicio de calidad.

En el caso de Venezuela, donde la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), atribuye al Poder Ejecutivo, la administración de las empresas de servicios, Corporaciones, Institutos y Ministerios, entre otros, la creación de sistemas de evaluación de gestión responde a las particularidades históricas y a las estrategias gerenciales propias de cada organismo público. Por ello, este instrumento jurídico en su Artículo 289, numeral 5, dentro de las competencias de la Contraloría señala que deben "ejercer un control de gestión para evaluar el cumplimiento de los deberes de cada empleado o trabajador, acerca de los resultados de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público" (p. 85). Por ello las instituciones públicas, deben dar cumplimiento a las normativas legales establecidas, específicamente en lo que respecta a la inserción de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño en cada una de las dependencias, departamentos, unidades organizativas, entre otras, tal como lo concibe además otros

instrumentos legales como la Ley de Contraloría General y la Ley de Administración Financiera.

Cabe referir que la evaluación del desempeño a juicio de Blanco (1998), es un proceso mediante el cual empleando procedimientos, técnicas e instrumentos se logra obtener información acerca de la gestión de los empleados en aquellas funciones específicas que les han sido asignadas en el Manual Descriptivo de Cargos existentes en las Divisiones de Recursos Humanos. Por consiguiente, cada jefe de Unidad Operativa, Departamento, Oficina o Dependencia en cada institución, debe hacerlo cada vez que exista la necesidad para poder así valorar la productividad, la calidad, el esfuerzo o empeño puesto de parte del funcionario o trabajador en el cumplimiento de sus funciones o tareas, lo cual también es de utilidad para el mejoramiento de las condiciones laborales: ascensos, rotaciones de puestos, sistema de recompensa, entre otros. De allí, que, actualmente existen esfuerzos para crear indicadores de gestión en todos los organismos de la administración pública aunque en pocas instituciones existe la utilización sistemática de los mismos para evaluar las organizaciones de manera objetiva y científica, tal como lo señala Baptista (2006), en su trabajo referido a indicadores de gestión en la empresa CADAFE, en Barinas, Estado Barinas.

En este orden de ideas es necesario destacar que el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social (MINPPTRASS), creado por el Estado para ventilar todo lo relacionado con la aplicación de las normativas laborales por parte de las empresas a favor de los derechos de los trabajadores de los sectores públicos y privados, no escapa a esta realidad puesto que a nivel nacional, tiene entre sus dependencias las llamadas Inspectorías del Trabajo, referidas por Guzmán (1998), como “las manos del brazo ejecutivo encargado de velar por el cabal cumplimiento de la Ley del Trabajo”, en cada entidad federal. Ahora bien, actualmente en el país, frente a las críticas que a juicio de Orozco (2006), se hacen con respecto a la inoperancia de la gestión pública, se están realizando importantes esfuerzos con el fin de diseñar e implementar un sistema para el seguimiento y control de la gestión, tal es el caso de los informes de este tipo que se vienen realizando mediante una

estrategia metodológica sustentada en información primaria y recopilada a través de formatos diseñados por la direcciones centralizadas. Estos informes permitieron detectar que la organización esta carente de factores organizacionales tales como: métodos de evaluación de desempeño que permita suministrar información necesaria, precisa y oportuna sobre el rendimiento funcionalidad, productividad, en la población, calidad de servicio prestado, eficiencia, efectividad; aunado a la proyección de metas sin tomar en cuenta la realidad de cada entidad en particular.

Esto conduce a que los funcionarios se aboquen al cumplimiento de metas de acuerdo a la cantidad de supervisiones hechas en la entidad, sin tomar en cuenta la calidad del servicio, las características de la población impactada y el logro de los objetivos institucionales privando las metas individuales en cuanto cifras sobre los objetivos y metas institucionales. Es de hacer notar que en este caso, la Unidad objeto de estudio es la de Supervisión del Trabajo en el Estado Barinas adscrita a la Inspectoría del Trabajo del Estado Barinas, definida por la autora como: unidad operativa encargada de velar por el cumplimiento de la normativa laboral de seguridad social, salud y seguridad en el trabajo en las empresas, organismos e instituciones públicas y/o privadas, mediante inspección “in situ”, es decir, en el sitio, donde se asesora acerca del cumplimiento de la normativa legal en materia de laboral, seguridad social, salud, así como todo lo que atañe a requerimientos en caso de incumplimientos de las normas, entre otras, de acuerdo a lo estipulado en las Leyes que rigen la materia.. Por tanto, existe una normativa implementada por MIPPTRASS, donde se deja claramente establecidas las funciones de la Unidad de Supervisión del Trabajo en las Inspectorías estatales, de acuerdo al Manual, el cual las describe de la manera siguiente:

- a. Inspeccionar, y dar cumplimiento a la normativa legal vigente en materia laboral de seguridad social, salud y seguridad a las empresas publicas y privadas, con o sin fin de lucro que posean trabajadores bajo relación de dependencia en el Estado.
- b. Admitir denuncias sobre incumplimiento de la normativa legal vigente en

materia laboral de seguridad social e industrial a los trabajadores de las empresas en el estado Barinas.

- c. Llevar un registro actualizado del número de empresas, trabajadores (clasificados por sexo, edad, nacionalidad, asegurados, inscritos en el programa de política habitacional, INCE y demás organismo de la seguridad social.
- d. Llevar estadísticas por mes, trimestre, semestre, años de las inspecciones realizadas a empresas y su estado en cuanto al incumplimiento de la normativa laboral vigente.

En relación a lo antes expuesto, es necesario destacar que la Unidad de Supervisión del Trabajo, dentro de la Inspectoría del Trabajo en el Estado Barinas, juega un papel importante, en virtud de que permite velar por el cumplimiento de la normativa laboral de parte de las empresas establecidas en la región. No obstante, en una serie de observaciones realizadas por la autora de la presente investigación en dicha Unidad se ha podido detectar en los formatos de evaluación del desempeño a los funcionarios, que el único indicador existente hace, sólo énfasis en la efectividad respecto al cumplimiento de las metas, tal como lo establece el Plan Operativo Anual, en su Manual, cuyo diseño es estandarizado para tales fines a nivel nacional, dejando fuera los relativos a la eficacia y eficiencia que generan calidad en el servicio realizado.

Por consiguiente el empleado es evaluado de acuerdo a las metas cumplidas de acuerdo a los estándares ya delineados, sin tomar en cuenta las distancias que existe entre los centros de trabajo y la ubicación administrativa de la referida Unidad Administrativa, tampoco se evalúa las contingencias surgidas en cada visita de inspección, el tiempo utilizado en la asesorías a los distintos actores que participan en el marco de las relaciones laborales en cada organización, empresa, organismo, institución, entre otros, durante la realización de inspecciones, además de los trámites de registro que generan como el vaciado en la planillas estadísticas, armado del expediente incluyendo el foliado de los mismos. Es de hacer notar que tales

situaciones puede tener como causas: una visión gerencial de la supervisión como ente fiscalizador y por otra parte, un desempeño cuantitativo solamente, realidad que trae como consecuencia, desmotivación del empleado al ser evaluado, excesivo énfasis de inspeccionar sin profundidad, ni orientación, de modo que el tiempo alcance para cumplir con las metas establecidas en cuanto al número de inspecciones realizadas, sin tomar en cuenta las necesidades de orientación que tienen los empleadores y trabajadores de las empresas, organizaciones, instituciones, organismos oficiales o privados.

En ese sentido la presente investigación está centrada en la formulación de una propuesta de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo, dentro de la Inspectoría del Estado Barinas, el cual se orienta hacia aspectos tales como: eficiencia y eficacia como una manera de contribuir al logro de los objetivos propios de la institución: De allí, que hacia ello, gira el estudio, el cual se plantea las siguientes interrogantes: ¿Qué indicadores de gestión se utilizan para evaluar el desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo en el Estado Barinas? ¿Qué otros aspectos se consideran en la evaluación del desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo en el Estado Barinas?. ¿Cómo determinar la factibilidad operativa, social y económica de la propuesta? ¿De qué manera se puede formular la propuesta de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño en la Unidad de de Supervisión del Trabajo en el Estado Barinas?

Es de agregar, que tales interrogantes permitirán obtener respuestas para examinar a fondo la realidad y en ese sentido formular una propuesta con sus correctivos, porque de seguir con indicadores de gestión simplista, se estaría contribuyendo a la ineficiencia dentro de la administración pública en esta dependencia del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer indicadores de gestión para la evaluación del desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo de la Inspectoría del MINPPTRASS en el Estado Barinas.

### **Objetivos Específicos**

- 1.- Diagnosticar los indicadores de gestión contemplados en el Manual de Normas implementadas a nivel nacional para la Unidad de Supervisión del Trabajo en el estado Barinas.
- 2.- Determinar los aspectos considerados en la evaluación del desempeño en la Unidad de Supervisión en el estado Barinas.
- 3.- Determinar la factibilidad de la propuesta de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo de la Inspectoría local del MINPPTRASS en el Estado Barinas.
- 4.- Formular indicadores de Gestión para la evaluación del desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo en el estado Barinas

### **Justificación**

La necesidad de formular indicadores de gestión para la evaluación del desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo del estado Barinas, justifica el desarrollo del presente estudio, por cuanto de esta manera se podría mejorar este servicio; además de la obtención de datos para realizar correcciones in situ de cualquier procedimiento para que de esta manera se puedan simplificar los tramites administrativos y favorecer el cumplimiento de los objetivos propuestos en los fines y propósitos para los cuales fue creada dicha Unidad Operativa.

Por consiguiente, esta investigación permitirá además de contribuir con la consecución de los objetivos y metas trazadas por la institución de manera eficaz y eficiente con un impacto positivo en la comunidad, aunado a los cambios de paradigmas que hoy atraviesan nuestras instituciones públicas y a la gran demanda de exigencia de los usuarios del sistema. Ahora bien para la Institución objeto de estudio, organismo responsable de fiscalizar los centros de trabajo para velar por el cumplimiento de la legislación laboral, el estudio se considera útil por contribuir de manera directa a que la gerencia pueda aprovechar al máximo los recursos materiales, humanos y financieros. Asimismo, la investigación beneficiará a los empleados de la Unidad de Supervisión, por cuanto se les evaluará su desempeño de manera más amplia cuantitativa y cualitativamente, por medio de indicadores con criterios prefijados en función del mejoramiento de la calidad del servicio.

Por otra parte, la presente investigación trata de aportar ideas respecto a indicadores de gestión para una evaluación del desempeño, más adecuado a la realidad del trabajo que realizan los empleados adscritos a la Unidad de Supervisión del Trabajo, a la luz de lo expresado por especialistas, contribuyendo de manera directa al logro de los objetivos institucionales.

También el estudio pudiera causar impactos dentro de otros organismos con similares situaciones y en este sentido, los resultados del estudio pudieran servir de base para investigaciones a futuro, dentro de las mismas líneas de acción y a mayor profundidad.

Asimismo, en lo metodológico, la investigación aporta ideas acerca de la forma de cómo implementar los indicadores de gestión en los formularios a utilizar para la evaluación del desempeño de los funcionarios, tomando en cuenta que este instrumento permite medir la calidad del trabajo y no sólo el aspecto cuantitativo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para sustentar el estudio, se hizo necesaria la revisión de trabajos de investigación con el fin de explorar acerca de la temática de estudio, encontrando que en el ámbito nacional existen algunos trabajos los cuales tienen pertinencia con las variables involucradas y permiten conocer las teorías utilizadas para la solución de la problemática presentada. Por ello en virtud de su similitud, se extrajeron los siguientes:

Hernández (2003), en un proyecto factible apoyado en un diseño de campo con nivel descriptivo denominado “Propuesta de un Sistema de Indicadores de Gestión para la evaluación gerencial de las empresas constructoras ubicadas en el Estado Carabobo, cuyo objetivo general estuvo orientado a diagnosticar la realidad en ese sector, aplicando un diagnóstico a una población y muestra de cincuenta (50) gerentes usando como técnica la encuesta y un cuestionario de medición con respuestas cerradas bajo escala de Likert, validado por Juicio de Expertos y con una confiabilidad de 0,87 (Alpha de Cronbach), revela en sus conclusiones haber detectado necesidades en lo que respecta al nivel supervisorio y evaluativo a nivel institucional, por no aplicar técnicas ni instrumentos apropiados, por ello, formuló una propuesta con un sistema de indicadores como alternativa de solución al problema planteado. Lo expresado en esta referencia apoya al presente estudio al aportar elementos conceptuales y teóricos acerca de las variables involucradas en la investigación.

También, Gonzalez (2004), en su trabajo de investigación enmarcado dentro de un proyecto factible con diseño de campo y nivel descriptivo, titulado: “Propuesta de un Modelo de Auditoría de Gestión para las Empresas Públicas del Estado Barinas”, el cual permitió efectuar exámenes y evaluaciones de gestión con un alto nivel de validez y confiabilidad. El tipo de investigación empleada fue la evaluativa -

exploratoria con base a un diseño de campo. La población objeto de investigación estuvo conformada por, funcionarios y empleados de la Fundación para la Vivienda (FUNDA VIVIENDA), de la cual se tomaron dos (2) muestras, una con muestreo no probabilístico intencional para lo cual se aplicó la técnica de entrevista aplicando dos cuestionarios estandarizados de preguntas con opciones de respuestas cerradas bajo escala de Likert. La validación de los instrumentos se hizo a través de Juicio de Expertos.

El análisis de los resultados del trabajo de González (2004) se hizo en términos porcentuales y de índices cuantitativos de gestión, permitiendo establecer que la gestión desarrollada por Funda Vivienda en el año 2002, presenta deficiencias y limitaciones importantes detectadas a través de la aplicación de indicadores e índices de gestión como son: los de índole económico, eficiencia, eficacia y efectividad, específicamente: inexistencia de manual de normas y procedimientos y de índices de gestión; ausencia de un sistema de evaluación de desempeño; deficiente aplicación de sistemas automatizados en la función administrativa; ausencia de planes operativos; retrasos en la asignación presupuestaria y otros que afectaron el efectivo funcionamiento institucional creando situaciones que dieron lugar a un deficiente cumplimiento de objetivos y metas. Con base a lo anterior, se tomaron los indicadores, índices y criterios utilizados en la evaluación de gestión de Funda Vivienda para diseñar y presentar una propuesta sobre un Modelo de Auditoría de Gestión para las empresas públicas del Estado Barinas.

En este sentido, cabe considerar que el trabajo de la mencionada autora, apoya al presente estudio al aportar elementos conceptuales y teóricos relacionados con aspectos evaluativos de la gestión, que constituye un elemento fundamental en los procesos de auditoría y dentro de los cuales se incluyen los indicadores que permiten medir la eficacia o la eficiencia en el comportamiento de los trabajadores y de los responsables de la administración.

Otro estudio dentro de la modalidad proyectiva, es el de Aguilar (2005), quien desarrolló la investigación titulada: “Diseño de Indicadores de Gestión Como Herramienta para Evaluar el Desempeño Funcional en la Dirección de planificación y

Desarrollo de la Gobernación del Estado Cojedes” la investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo con nivel descriptivo. La muestra estuvo conformada por todo el personal empleado de la institución, es decir quince (15) empleados que la constituyeron y a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta mediante un instrumento de medición con opciones de respuestas policotómicas validado por expertos y con una alta confiabilidad (0,80, Alpha de Cronbach). Allí, se concluye que “la aplicación de indicadores de gestión constituyen una herramienta indispensable para enfrentar los desafíos y profundizar en el desarrollo del capital humano que integra una institución” (p.63). Esta investigación guarda estrecha relación con la que se está desarrollando porque está relacionada con las variables de estudio y aporta elementos conceptuales para el marco teórico.

De igual manera, Baptista (2006), en un estudio descriptivo con diseño de campo titulado: Indicadores de Gestión orientados al rendimiento de los empleados de la Oficina de Atención al Público de la empresa CADAFE, agencia Barinas, cuyos objetivos se centraron en conocer el perfil de indicadores de gestión establecidos en esa empresa para evaluar dicho rendimiento en esta unidad organizativa, para lo cual tomó como muestra a quince (15) empleados de esa institución quienes se convirtieron en unidad de análisis, a quienes se les aplicó un cuestionario estandarizado con opciones de respuestas bajo escalamiento de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca), validado por juicio de expertos y con una confiabilidad (0,95 Alpha de Cronbach). Los resultados señalan que en dicha agencia aunque supervisan el servicio, no aplican instrumentos de evaluación del desempeño y por consiguiente dejan al margen los indicadores de gestión. La autora recomienda a la alta gerencia llevar un control del rendimiento de su personal para precisar el nivel de su rendimiento laboral.

Como se desprende de los hallazgos del estudio realizado por Baptista, el mismo apoya al presente estudio al ofrecer modelos de indicadores para la gestión pública, por cuanto son de utilidad para la evaluación del rendimiento de los empleados en el desempeño de sus labores.

## **Bases Teóricas**

### **La Gestión de Control en la Administración Pública.**

En el contexto mundial, la gestión en la alta gerencia de una corporación nacional, regional o estatal, instituto, gobernación, ministerio o ente público debe estar orientada a visualizar acertadamente hacia donde se encaminarán los esfuerzos de la organización para poder cumplir con la misión y objetivos para la cual fue creada. De allí que resulta comprensible el hecho de que no basta que la organización tenga equipos y tecnología pues si no dispone de empleados que trabajen en pro de su efectivo funcionamiento, la misma estaría abonando el terreno para frenar el éxito.

En este orden de ideas, resulta pertinente concebir las organizaciones como un sistema y a los recursos humanos como microsistemas; de manera que todos los departamentos y oficinas que hacen el engranaje de la misma puedan cumplir los objetivos de la misión encomendada. A propósito de ello, Chiavenato (1998), sostiene que:

En el ámbito administrativo los recursos humanos y materiales constituyen soportes claves, en virtud de que los primeros, son quienes realizan las actividades para alcanzar metas, objetivos y propósitos o fines de la organización; y los segundos, por constituir el eje del funcionamiento (p. 48)

Lo expresado por el autor referido en el párrafo anterior, permite interpretar que en el mundo de las empresas, los recursos humanos constituyen elementos claves para su funcionamiento, por cuanto son precisamente los individuos en sus cargos, los que operativizan las distintas actividades que se requieren a manera de engranaje para lograr los fines y objetivo, misión y visión de estos entes administrativos. Por consiguiente, en todas las organizaciones públicas o privadas se alude a la gestión, como un medio para operativizar las actividades que se realizan a nivel de las unidades, departamentos u oficinas en el campo de la administración.

Parafraseando a Trippier (2001), el enfoque sistémico está dado por considerar a la corporación como un todo, en sentido holístico y lo contingencial tiene relación con las particularidades que cada organización tiene en función de sus realidades y donde la administración constituye la base del eficaz cumplimiento de la gestión. Por ello, Paredes (2002) expresa que “la médula de toda empresa de cualquier índole es el servicio administrativo” (p.30). Esto involucra considerar el todo en sus elementos constitutivos a los cuales no puede sustraerse ninguna organización, porque en ella se incluyen distintos subsistemas y microsistemas, como el de los recursos humanos, sin los cuales ninguna, pudiera funcionar.

También, para Flórez (2001), la gestión de control es una función clave de las organizaciones modernas, porque ello contribuye al logro de cumplimiento de objetivos. Asimismo, refiere que el término gestión está asociado al conjunto de actividades o de diligencias practicadas para el logro de objetivos, metas y fines. De igual manera, Amat (2000), señala que la gestión es un proceso de actividades dirigidas y precisadas para alcanzar objetivos trazados.

De igual modo agrega que en los últimos años los cambios producidos en el entorno y en el modelo de dirección de una organización cualquiera han propiciado una “progresiva formalización en los que respecta a la gestión de control, por lo que definir el término hace posible comprende un tipo de niveles diferentes a saber: a.- Gestión estratégica, la cual comprende una serie de lineamientos diseñados y asumidos por los gerentes para enfrentar las incertidumbres generadas en el ambiente organizativo, determinando las fortalezas y oportunidades con estrategias viables para enfrentarlas. b.- Gestión táctica, la cual se desarrolla con base a la anterior y el alcance está asociado a las decisiones tomadas a corto y mediano teniendo como objeto, la interpretación de las estrategias a seguir. c.- Gestión corporativa, se relaciona con el aspecto táctico y tiene como objetivo la subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Como puede notarse la gestión de control entendida como una actividad dirigida hacia la eficiencia en el manejo organizacional, debe estar presente en todas las organizaciones productivas o de servicios y a esa realidad no escapa la

Administración Pública, definida por Briñez ( 2000), como una organización con personalidad jurídica que desarrolla su actividad para satisfacer el interés general público (p. 68), la gestión de control está asociada al cumplimiento de las funciones precisadas en los manuales descriptivos de cargos para cada Ministerio, Instituto Autónomo, Gobernación o Empresa Pública, las cuales deben ser desempeñada por funcionarios nombrados para tales fines. Por tanto, corresponde a las Unidades administrativas, supervisar las tareas y el desempeño de éstos en el campo del trabajo. Asimismo, Trippier (2001), al referirse a la administración, la define como el proceso mediante el cual se planea y organizan las actividades, se direccionan, controlan, evalúan y toman decisiones.

Por ello, Paredes (2002), al aludir a la administración pública, la define como un “sistema de procesos que conforman un engranaje de actividades dirigidas al logro de esfuerzos del recurso humano orientados hacia la metas” (p. 23). De allí, que estima que las técnicas empleadas por la administración pública en sus procesos de trabajo, es decir, en su organización, sistemas y procedimientos, aun dentro de lo específico de las organizaciones estatales, están influenciadas por la evolución de la teoría administrativa general, cuyos avances, principalmente durante el siglo pasado, se han derivado de la experiencia de las empresas privadas de vanguardia, donde la gestión de control es fundamental. Por su parte, Amat (2000), agrega que el control ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para “asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa, organización o institución, se realizan de la forma deseada y contribuyan a la consecución de objetivos globales” (p. 26)

Esto refleja la idea de un sistema de control con una perspectiva amplia ejercida a través de mecanismos diversos que no sólo miden el resultado final obtenido; sino que también, especialmente, tratan de orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo, como el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización y de allí, las necesidades de indicadores de control que deben implantar a partir de los factores clave de éxito, traducidos en procesos con inductores de eficiencia, los cuales sirven de base para la elección de los indicadores de este tipo (p. 94). Por consiguiente, según el modelo se trata de considerar en la gestión un sistema

de control diversificado en el campo laboral con el fin de evaluar el rendimiento del trabajador en base a parámetros preestablecidos en indicadores de eficacia, eficiencia economía, calidad e impacto.

Asimismo, Amat (ob. cit), refiere que existen diversos estudios que hablan sobre modelos de control de gestión dentro de los cuales se pueden citar los siguientes: (a) El Modelo Anthony (b) el Modelo Mixto y (c) el Sistema Integrado de Control de Gestión. Ahora bien conviene precisar que es un modelo. Para el mencionado autor, “es la representación de un diseño o paradigma que reúne elementos componentes y aspectos predeterminados o preconfigurados con el fin de lograr objetivos” (p.23). Es de hacer notar que el modelo Anthony referido en Amat (2000), se enfoca en los niveles de la organización y en la toma decisiones aplicada antes y durante el desarrollo de la gestión corporativa produce resultados a largo, mediano, corto y plazos inmediatos y por tanto analizando el mismo se considera el más adecuado para el caso de estudio, tomando en cuenta que la administración pública delinea políticas y formas de evaluación del empleado en el desempeño de la gestión. En la siguiente figura, se observan los componentes de sus elementos.

Figura 1: Modelo de Anthony



Fuente: Amat (2000, p. 95)

Como puede apreciarse en este modelo de Anthony, la alta dirección planifica estratégicamente y al hacerlo, incluye los indicadores de gestión para evaluar los resultados finales y los procesos e impactos obtenidos, a través del control se puede precisar la eficacia, eficiencia, economía y calidad, entre otros; por consiguiente, se emplea el aspecto operacional, en relación a los insumos, es decir, los elementos materiales y humanos que intervienen en los procesos, el producto final o resultado obtenido y la eficacia en relación al costo-valor.

Es de referir que este modelo luce muy completo y útil para las organizaciones del sector público, por cuanto en el sector servicios, existe una población usuaria que debe ser atendida con diligencia y prontitud, por tanto los funcionarios adscritos a este tipo de entes, sean institutos, gobernaciones o Ministerios entre otros, quienes reciben una retribución por su trabajo, deben cumplir con sus funciones con eficacia, eficiencia, calidad y economía, puesto que gran parte del presupuesto nacional se diluye en el pago de contraprestación de las labores en este sector.

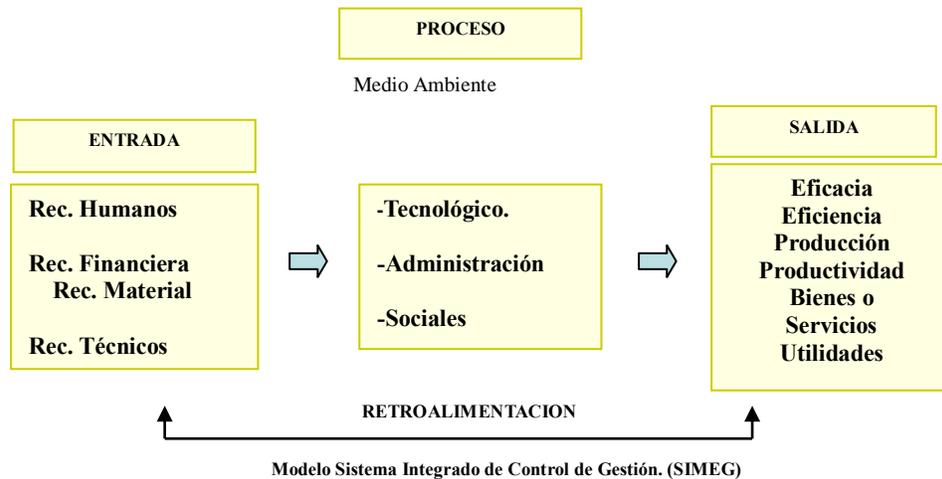
Por otra parte, resulta pertinente considerar que todo modelo establece indicadores de gestión. Por consiguiente, es necesario que cada uno de ellos disponga de un diagrama de relaciones causa y efecto, así como sus interrelaciones con otros. Esto es particularmente importante en el caso de indicadores de eficiencia en el uso de los recursos, puesto que cuando se trata de optimizarlos olvidándose de su interrelación con los de efectividad en los productos o en la productividad de las acciones, pueden surgir situaciones negativas. Ejemplo típico de esta situación se encuentra en empresas que disponen de sistemas de evaluación por presupuesto, en los cuales una mejor ejecución del mismo en un período determinado, no es garantía de que la Unidad Organizativa haya cumplido mejor sus propósitos que constituyen su razón de ser.

### ***Modelo Sistémico de Control de Gestión.***

Este modelo percibe a las organizaciones como sistemas integrados por elementos que interactúan entre con el fin de lograr los objetivos trazados. A

continuación se presentan los componentes del modelo ante descrito:

Figura 2: Modelo Sistémico de Control de Gestión.

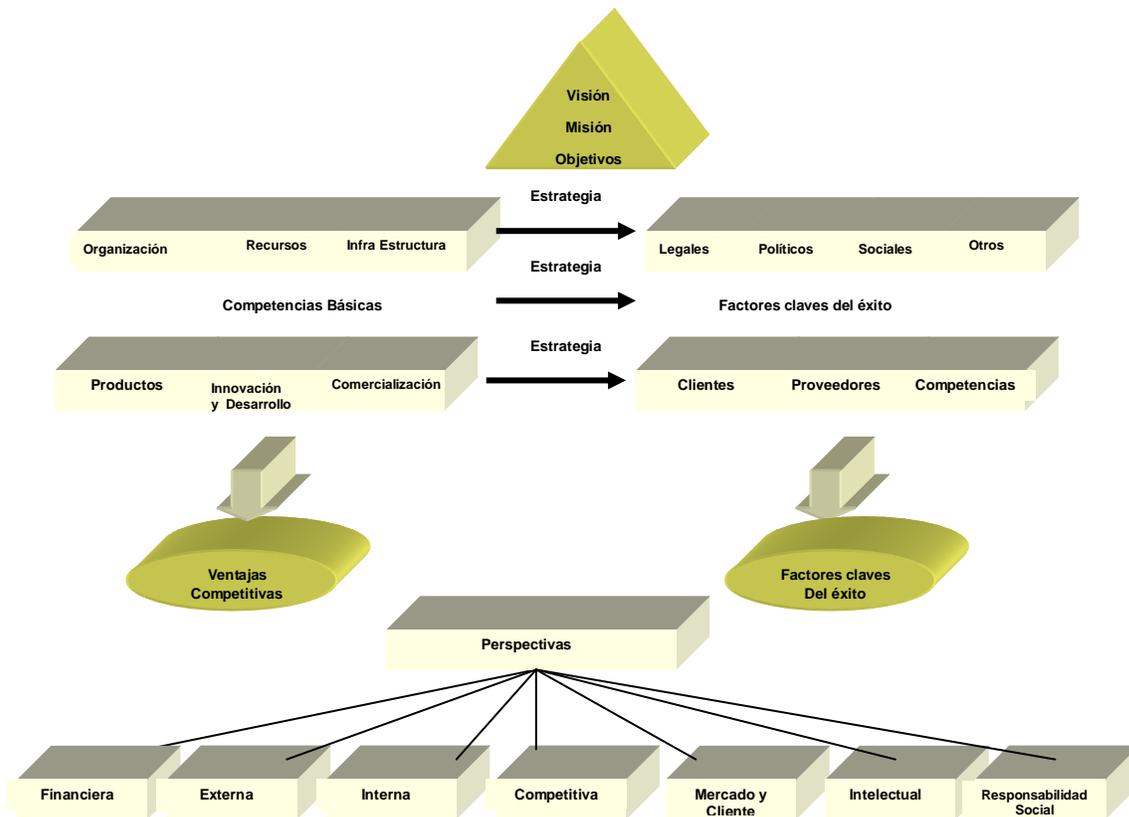


Fuente: Amat (2000, p. 96)

### ***Modelo de Gestión Integral:***

Para Serna, citado en Amat (2000), este sistema está basado en una “gestión integral que permite analizar la organización como un todo, identificar sus relaciones causa-efecto y así poder tomar decisiones sobre las causas y no solamente sobre los efectos, como muy frecuentemente se hace.” (p. 98). Dentro de las características del modelo señaladas, el autor refiere las siguientes: (a) Medición de todos los niveles de la organización (b) La responsabilidad recae en todos los niveles de la organización. (c) Involucra todos los niveles de la organización. (d) Es un modelo flexible que se adapta a cualquier organización. En el siguiente modelo se aprecian sus componentes.

Figura 3: Sistema integrado de medición de gestión



Fuente: Serna (2005)

Como puede apreciarse en estos modelos, la gestión de control por parte de la dirección de las organizaciones, combina diferentes mecanismos, tanto formales como informales, con el fin de que las diferentes personas que laboran en las mismas, se comporten, actúen y tomen decisiones de la forma más conveniente para el logro de los objetivos de la dirección y por tanto, de acuerdo a Amat (2000), el proceso de control, está ligado a la existencia de:

Un conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente, el comportamiento de cada departamento a las variables claves de la organización, empresa, ente o Ministerio, entre otros. Un modelo predictivo que permita estimar a priori el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad. Objetivos ligados a

los diferentes indicadores y a la estrategia de la organización. Información sobre el comportamiento y el resultado de la actuación de los diferentes departamentos y a partir de las condiciones anteriores, la evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas y la asignación de incentivos, p. 29 sic)

Como se desprende de lo expresado por el mencionado autor, con respecto a la importancia que tienen los indicadores puede decirse que en toda gestión de control, deben existir indicadores orientados a evaluar resultados, lo cual conduce a una retroalimentación efectiva y toma de decisiones pertinentes cuando sea necesario.

### **Indicadores de Gestión**

Todas las actividades que se llevan a cabo en una organización cualquiera sea pública o privada se pueden medir con parámetros que, enfocados a la toma de decisiones, son señales para monitorizar la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto, y se permite evaluar los resultados frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales se conocen como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión a juicio de Sthepan (2004), es la “expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso” (p. 23). Por tanto para trabajar con ellos se debe establecer todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Asimismo, agrega el autor antes mencionado que el concepto de indicadores de gestión remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización se orientó más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia,

establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y deben derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos.

Por otra parte, Stormes (2002), expresa que “un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado” (p.44). Es de referir que los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada. La principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Igualmente, para Serna (2005), los indicadores son “la medida del estado y el desempeño de un macroproceso, proceso o actividad en un momento determinado, e indican el grado en que se están logrando los objetivos” (p. 33)

De allí, que los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorizar el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, entre otros y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas se realizan sin demora y en forma oportuna. No se requiere tener bajo control continuo muchos de ellos, sino sólo los más importantes, los que sean claves.

### ***Funciones de los Indicadores***

Se pueden señalar dos (02) funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, una función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, una función valorativa que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

### ***Condiciones que deben reunir los indicadores***

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. Tomando como ejemplo la institución que se dirige para obtener el coste de un curso de formación que se incluye en la línea de formación de gestión económica, a su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. Por ello, debe ser adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión). Otra característica deseable es la objetividad.

Es de agregar que los indicadores no deben estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo. La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un coste aceptable (que el coste de la obtención sea superado por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar. En resumen, deben proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que

debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costes de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

### ***Clases de indicadores***

El contenido de los indicadores puede agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas. Tomando la clasificación que presenta Torres (2000), se presenta el siguiente esquema:

a.- indicadores de inputs, outputs y outcomes: Los de inputs, son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios públicos. Gran parte de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costes. De ahí la importancia de su implantación. Ejemplos de este tipo de indicadores son el coste de atención médica, gastos presupuestarios, personal empleado en un programa, horas empleadas en desarrollar una actuación, entre otros.

b.- Indicadores de outputs: permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de éste y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades. A diferencia de las organizaciones orientadas al beneficio, resulta complicado encontrar una medida única de logros y realizaciones de las entidades públicas puesto que sus metas son más difíciles de concretar. Como ejemplo, se puede mencionar la estancia media de un paciente en un hospital, el número de delitos investigados por la policía, el número de llamadas atendidas en el servicio de atención al cliente.

c.- Indicadores de outcomes: Representan la contribución en lo social de una agencia, departamento, programa o servicio público, en términos no monetarios. Se conocen también como indicadores de eficiencia social, dado que miden logros en el cumplimiento de los objetivos públicos, así como la percepción que tienen los ciudadanos de las mejoras de su calidad de vida, tras la implantación de un

determinado programa.

Por ello, estos indicadores se obtienen de los resultados de estadísticas o encuestas que reflejan el incremento, objetivo o subjetivo en el bienestar social y la satisfacción personal de los destinatarios de la actividad pública, en términos de aumento de sus condiciones de empleo o de sus conocimientos –en programas de educación- mejora de su salud, condiciones de vida –en programas de sanidad-, índice de mortalidad de los pacientes de un hospital, satisfacción de los ciudadanos, porcentaje de delitos resueltos, número de supervisiones realizadas en términos de tiempo, entre otros.

Este tipo de indicadores son pertinentes para el diseño que se propone en este caso de estudio, donde se trata de evaluar el desempeño de los funcionarios adscrito a la Unidad de Supervisión del Trabajo con respecto a las metas establecidas en el Manual de Normas establecidas por el Ministerio respectivo a nivel nacional, los cuales son de naturaleza cuantitativa, a los cuales se le pretende agregar en la propuesta, aspectos cualitativos, como por ejemplo, orientaciones a los representantes de las unidades supervisadas, soluciones aportadas en el trabajo de campo, traducidas en eficiencia y eficacia.

d.- indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto Los presupuestarios y contables: partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

e.- Indicadores de organización: varían en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, entre otros Para elaborar indicadores sobre la misma, se analiza el organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, a administración y los órganos de control.

f.- Los indicadores sociales: son instrumentos que valoran el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias. Pueden ir referidos a los usuarios de los servicios y contribuyentes (creación de puestos de trabajos, becas.) o a los trabajadores (duración de la jornada semanal, rotación, despidos,

temperatura del despacho, ayudas a los estudios del personal).

g.- Los indicadores de entorno: Los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por éste. Aspectos demográficos como la evolución de la población, económicos, variaciones en el precio de la energía, culturales referidos a cambios en las preferencias de los ciudadanos, medioambientales que pueden influir en programas de infraestructuras públicas, los cuales pueden incidir de forma más o menos decisiva en los logros o resultados de un programa.

h.- Indicadores de impacto: Son aquellos que producen algún efecto en la aplicación de un programa o política pública. Ejemplos: resultados de exámenes en cada área de conocimiento o el número de Licenciados con un puesto de trabajo acorde a su formación. .

Como puede evidenciarse en esta clasificación, los indicadores posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión. Para ello, es necesario seleccionar los que resulten más significativos, en la determinación del grado de economía, eficiencia y eficacia de una entidad, programa o servicio. Además en la evaluación del desempeño. También, Mc Lagan (2003), ofrece una serie de indicadores que son más utilizados en estos procesos, y al efecto, seguidamente se describen en la siguiente tabla N° 1:

**Tabla 1: Indicadores de Gestión.**

Indicadores de eficiencia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coste anual del servicio de la Unidad Organizativa/Tareas cumplidas por el personal</li><li>- Número de reclamaciones recibidas por el servicio / número de usuarios</li><li>- Número de inspecciones realizadas / número de inspecciones pendientes.</li></ul>
Indicadores de eficacia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa de prevención con un objetivo determinado</li><li>- Cantidad de personas empleadas después de seguir un curso de formación profesional</li><li>- Reducción de la lista de espera en días</li></ul>

Indicadores de efectividad	- Tiempo que se tarda en solucionar situaciones que afectan a los trabajadores en las empresas públicas o privadas. - Tiempo medio de viaje para una visita de inspección - Número de kilómetros de distancia del lugar donde se ubican las empresas.
Indicadores de equidad	- Extensión de servicios a todas las organizaciones - Posibilidad de acceder a determinados servicios y orientaciones.
Indicadores de excelencia	- Grado de satisfacción de los ciudadanos sobre los servicios públicos - Tiempo que se tarda en responder cartas enviadas por los usuarios de un determinado servicio - Porcentaje de usuarios encuestados que están satisfechos de un determinado servicio.
Indicadores de entorno	- Sistemas de indicadores socioeconómicos del entorno: PIB, índice de inflación, tasa de paro, tráfico de mercaderías, estancias hoteleras, número de congresos y convenciones, viviendas construidas, entre otros.
Indicadores de sostenibilidad	- Comparación en el tiempo de los niveles de servicio - Análisis de las series cronológicas de demanda o utilización de un determinado servicio

Fuente: Mc Lagan (2003, p. 56)

Como se desprende de estos indicadores referidos en la tabla, Mc Lagan enuncia y describe un conjunto de indicadores que son empleados comúnmente en las empresas y organismos públicos y privados. En este sentido, para el estudio, los mismos están delineados por la eficiencia, eficacia y efectividad.

Por otra parte, el Comité Latinoamericano para la Administración Centralizada (CLAD), refiere que en el Comité Latinoamericano VIII Congreso Internacional referido a la Reforma del Estado y de la Administración Pública (2003), se alude a una serie de indicadores viables según el objeto a medir en un procedimiento de evaluación institucional o de desempeño. Al efecto, señala entre otros, los siguientes:

**Tabla 2: Indicadores de Gestión**

Indicadores de estructura	Horas atención semanal Coste de las inversiones anuales
Indicadores de proceso	Número de inspecciones / mes Número de llamadas atendidas / día
Indicadores de resultado	Grado de cobertura alcanzado Número de empleados supervisados/ mes
Indicadores estratégicos	Metas logradas

Fuente: CLAD, 2003, p. 77)

Como puede notarse estos indicadores son variados y útiles para el estudio donde precisamente lo que se evalúa del desempeño está íntimamente relacionado con la productividad del empleado, el proceso, en cuanto al número de inspecciones realizadas mensualmente, grado de cobertura alcanzado, es decir, el número de empresas asignadas a cada empleado y las metas logradas en función de la cantidad de inspecciones hechas durante el mes.

### ***Metodología para la construcción de los indicadores***

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el mismo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, es necesario analizar la más adecuada y necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores.

Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Por ello, es de considerar que para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que conduzca a la formulación de las siguientes preguntas: ¿Qué se hace? Con esta cuestión se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla de actividades con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

De allí, que tomando como ejemplo una actividad que se desarrolla en la Unidad de Supervisión del Trabajo como es el número de inspecciones hechas a las empresas por mes para conocer si las mismas están cumpliendo con lo estipulado en las disposiciones de la Ley Orgánica del Trabajo vigente y otras disposiciones Ministeriales acordadas en Reglamentos, Resoluciones, entre otras. ¿Qué se desea medir?. A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se

consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla. Siguiendo con el ejemplo de la cuestión anterior, interesaría medir la estabilidad de la plantilla, actividad a la que se le da una prioridad del 8 y una dedicación en porcentaje de tiempo de tan sólo el 20% (disponiendo de un sistema informático que facilita la obtención de dicho indicador). ¿Quién utilizará la información?

De allí, que una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar. En el caso de la estabilidad de la plantilla de la Institución, la información puede ser útil para los Jefes de Sección, de Servicio y para el Equipo de Dirección. La información deberá presentar en un modo más desagregado a medida que descendemos en la jerarquía organizativa. ¿Cada cuánto tiempo? En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación. Puede interesar saber la estabilidad de la plantilla por semestres, anuales, o, incluso por ciclos electorales. ¿Con qué se compara? Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar los contrastes. La estabilidad de la plantilla debe ser comparada con un organismo autónomo de tamaño e idiosincrasia similar, como puede ser otra unidad de supervisión de otro Ministerio.

Asimismo, a juicio de Becerra (2000), en el proceso de formulación de los indicadores se identifican de igual modo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la

capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender. A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. ¿Quiénes son los principales destinatarios y usuarios de los indicadores? El usuario de la información del desempeño, en todos sus ámbitos, de las actuaciones públicas es cualquier persona que tenga interés en recibir dicho tipo de información. Al respecto, dentro de las Administraciones Públicas, se pueden considerar los siguientes grupos de usuarios:

- a. Gestores públicos, tanto a nivel político como a nivel directivo, para llevar a cabo su función de forma eficaz.
- b. Órganos políticos externos a la Administración.
- c. Ciudadanos y medios de comunicación, para poder ejercer, con conocimiento de causa, los derechos que le corresponden.
- d.  Órganos técnicos de control, ya sean internos o externos, que informan a los distintos destinatarios antes mencionados sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada. Estos órganos pueden poner de manifiesto desviaciones o irregularidades.
- e.  Acreedores de la Administración, así como sus proveedores y demás entidades que se relacionan con ella.
- f.  Instituciones académicas y científicas dedicadas al estudio de la actividad financiera de la Administración o de la actividad económica general.
- g.  Organismos y organizaciones internacionales, interesados normalmente en conocer y comprar la evolución económica de los distintos países.

Los indicadores de gestión, como instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones, han de servir tanto a nivel directivo como al nivel más operativo de la organización. Por ello, parece razonable que la naturaleza de los utilizados difiera sustancialmente en función de quién sea el destinatario de los mismos, la tipología de decisiones y, por tanto, las necesidades de información. Así, y de acuerdo con las

teorías generales de organización, se pueden distinguir genéricamente entre los niveles estratégico, intermedio y ejecutivo. El vértice estratégico de la organización se ocupa de los objetivos estratégicos y de la planificación a largo plazo, mientras que el nivel intermedio traduce éstos en objetivos a medio y corto plazo, que el nivel ejecutivo se encarga de implantar.

También, a juicio de Chiavenato (2002), los indicadores de gestión, forman parte de un sistema global de información en la organización, que permite materializar las tres actividades básicas de planificación y control: la planificación estratégica, el control de gestión y el control de las operaciones. De acuerdo con los niveles de la organización y las actividades básicas de planificación y control descritas en el cuadro anterior, se observa la correspondencia con la actividad de planificación estratégica, con las necesidades de información descritas. El nivel intermedio se correspondería con la actividad de control de gestión, mientras que el nivel ejecutivo lo haría con el control de operaciones.

*Utilización de referentes: Benchmarking:* Todo indicador necesita un referente para tener significado, y éste tiene que ser consecuente con el indicador. Por ejemplo, cuando se comparen los indicadores obtenidos por determinado servicio municipal será necesario que se comparen con los de otra ciudad o servicio que tengan condiciones socioeconómicas y demográficas similares. Sin embargo, no siempre es posible conseguir un estándar teórico, por problemas en la disponibilidad (tiempo) o por inexistencia del mismo. Por ello, se hace necesaria la introducción de técnicas de benchmarking (comparación de indicadores).

A juicio de Stephan (2004), hace cinco (05) años el benchmarking era una práctica circunscrita a un grupo selecto de organizaciones especialmente de origen norteamericano. En la actualidad, éste ha tenido una difusión que ha crecido exponencialmente. Entidades de todo tipo, empresas de todo tamaño han recurrido a esta técnica como una manera de enfrentar el entorno hostil, dinámico y competitivo actual. No se puede afirmar que antes del benchmarking no se medía la actuación en la gestión pública. Se realizaba el esfuerzo de medición, pero éste era aislado y obedecía a iniciativas individuales, es decir, no existía el compromiso por desarrollar

un sistema integral de medición dentro de las organizaciones.

También Ivancevich, Gibson y D'Onelly (2002), definen el benchmarking como un sistema integral de medición que permite el examen sistemático y riguroso de los bienes, servicios y procesos de trabajo que ofrecen las organizaciones, medidos con respecto a homónimos de organizaciones reconocidas como las mejores, con el fin de producir cambios y mejoras en la organización. Si bien es cierto que el benchmarking puede concebirse como “algo que puede ser usado como estándar de comparación” no persigue sólo la comparación para la imitación, ya que esto puede ser peligroso para las instituciones públicas cuando se compran con empresas multinacionales, sino que debe constituirse en un potente herramienta para la gestión pública. Se trata, pues, de un proceso continuo y sistemático cuya finalidad es el establecimiento e identificación de las áreas de importancia (factores críticos de éxito) para comparar su propia eficiencia con la de aquellas empresas u organizaciones que representan lo que puede denominarse la efectividad.

De forma simple, se trata de comparar en el sentido más amplio posible tomando modelos de referencia para fijar el rumbo y producir la suficiente tensión creativa dentro de la organización para poder superar el modelo existente. Por tanto, el benchmarking puede constituirse en una herramienta para la mejora continua, basándose en la observación de los más avanzados y para cerrar la brecha entre el desempeño y el de las instituciones más innovadoras y punteras.

- a. Benchmarking interno: Esta técnica se inicia comprando acciones internas. Esto se logra comparando actividades o procesos de las diferentes divisiones que existen en la Institución. Por ejemplo, comparar el servicio de atención al cliente que realizan las diferentes sucursales de un banco. El objetivo de éste forma de compararse será, en primer lugar, identificar dónde se están realizando las mejores actuaciones respecto a una actividad o proceso y así aprender de los mejores dentro de la organización.
- b. Benchmarking competitivo: En este tipo de benchmarking se busca salir de la empresa y tomar como referencia de comparación aquel sector que nos importa realmente, es decir, nuestra competencia. Es objetivo en este caso es

identificar la información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados de nuestros competidores y compararlos con los de la organización.

- c. Benchmarking genérico: Esta forma de aplicarlo obliga a romper los límites que significan las comparaciones internas o con los competidores directos. Se busca lograr una sinergia más productiva, originando comportamientos más audaces y creativos que proporcionen niveles de rendimiento muy por encima de las comparaciones convencionales. Utilizando un símil, sería tomar como referencia el proceso de cambio de llantas en los coches de fórmula uno y aplicarlos para el proceso de atención de los aviones que hacen escala en un aeropuerto determinado y que deben inmediatamente reanudar su vuelo. Este tipo de benchmarking busca, dentro de la organización, romper con los viejos paradigmas, con la eterna costumbre del “siempre se hizo así”. Aún cuando la definición por si sola explica el beneficio de emplear un sistema integral de medición, existen algunos factores muy específicos que determinan las ventajas que se pueden alcanzar por el uso de una metodología como la propuesta: alinear lo que se planea con los que se actúa acelerar el mejoramiento continuo de los procesos identificar y priorizar qué áreas de la gestión necesitan mejorar validar las prácticas y métodos que han demostrado ser efectivos establecer metas y objetivos efectivos estimular el pensamiento de los grupos naturales de mejoramiento interno acelerar la aceptación y sobreponerse a la resistencia interna.

### ***Limitaciones respecto a la utilización de indicadores***

Cada indicador es una “bolsa” en la que se mezclan aspectos positivos y negativos, relacionados principalmente con los diferentes retos que surgen en el momento que se desarrolla un sistema de evaluación del desempeño o de la propia batería de indicadores: Dichos retos o complicaciones se pueden resumir en un primer grupo de dificultades relacionadas con la metodología de construcción de indicadores y

las características inherentes a los mismos:

- a. Incentivos perversos pueden existir consecuencias nefastas para el desempeño organizacional si se escoge un set aleatorio de medidas del desempeño. Los indicadores envían poderosas señales dentro de la organización. Cuando la carrera profesional y la reputación se miden a través de estándares de desempeño, los agentes, en este caso los empleados públicos (no importa su nivel) responderán como se espera. Y en el caso de medir parámetros equivocados, la gente a menudo responderá actuando incorrectamente.
- b. El “tradeoff”(o disyuntiva) entre los resultados significativos o relevantes y los resultados controlables (“el problema de la atribución”). Se puede afirmar con certeza es que casi siempre existirá un tradeoff que solventar. Por otro lado, otras dificultades surgen dentro de la propia organización al crearse ciertas resistencias. Las razones que las originan pueden ser, esencialmente, la resistencia al cambio, el temor a la mayor transparencia y a un incremento de la conflictividad laboral, entre otros. Algunas de las actitudes a adoptar por parte de la dirección en el momento de diseñar la estrategia pueden ser:
  - Disponer de un sistema contable y presupuestario adecuado: la contabilidad presupuestaria clásica no es suficiente, como mínimo se necesita un presupuesto estructurado en lo posible por objetivos. También se precisa tener conocimientos de los costes de los servicios prestados
  - Fomentar la colaboración del personal afectado: los sistemas de retribución flexibles, condicionados a resultados, podrían ser un modelo a seguir.
  - Proporcionar los medios necesarios para el éxito de la implementación con la resolución de algunas posibles insatisfacciones de los trabajadores.
  - Crear grupos de mejora en el marco de una política de calidad.

Pero, ¿por qué utilizar indicadores de gestión?. En las Administraciones Públicas, cuyos recursos provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la colectividad a título gratuito o semigratuito, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los

recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas, además del grado de cumplimiento de sus objetivos, pero no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto. Es sabido que el carácter no lucrativo de su actividad y su forma de financiación, invalidan la medida del beneficio como indicador de eficiencia y eficacia, que tan válida es en el sector privado.

Es necesario, pues, dotarse de indicadores de eficacia y eficiencia que sirvan para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública. A continuación, se describen los atributos susceptibles de medición en la actuación pública. Así, se definirán las características que debe cumplir una actuación para que se desarrolle en un entorno de economía, eficacia, eficiencia, excelencia, efectividad, equidad, excelencia, entorno y sostenibilidad. Descritos los atributos que configuran el marco de las actuaciones de una organización, se define qué es un indicador y las condiciones que, de acuerdo con los atributos de la gestión, deben reunir los mismos. La evaluación de la gestión pública debe ser capaz de responder a la siguiente pregunta: “¿Cómo saber que se está progresando en alcanzar objetivos prioritarios?

Al efecto, existen tres (03) elementos claves relacionados con el desempeño de las instituciones públicas que, en consecuencia, definen áreas distintas donde el desarrollo de sistemas de indicadores resulta importante. Dichas áreas son: desempeño operativo, desempeño financiero y congruencia.

En este sentido, el desempeño operativo incluye cuatro (4) elementos que, como se verá más adelante, forman parte de un conjunto más amplio de atributos que se precisan evaluar en la gestión pública: (1) Relevancia: los indicadores deben tener sentido para analizar los problemas a los cuales se supone que va dirigido. (2) Efectividad: deben evaluar el grado de obtención de los objetivos (3) Eficiencia: en relación con el coste de obtener los resultados deseados; un programa que alcanza un determinado nivel de resultados al menor coste que la mejor alternativa posible se está desempeñando al nivel más alto de eficiencia. (4) Integridad: en relación con la capacidad del programa para continuar dando los resultados perseguidos a lo largo

del tiempo; factores restrictivos están relacionados con la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos y materiales. El desempeño de la congruencia tiene que ver con la implantación de programas que estén en sintonía con leyes, autoridades, políticas, regulaciones, estándares de conducta aceptados relevantes, entre otros.

Ahora bien, conviene preguntarse: ¿Qué hay de particular en la evaluación del desempeño en el Sector Público?. Es una tarea mucho más difícil y controvertida en el sector más, que en el ámbito privado, debido fundamentalmente, a que la evaluación del desempeño funciona mejor cuando existe claridad sobre qué se está midiendo y por qué.

Este tipo de claridad es característica del sector privado ya que el objetivo que persiguen los gestores, es claro e indiscutible: las compañías existen para hacer beneficios y generar valor a sus propietarios. Hay modos bien reconocidos para medir si una empresa está alcanzando estos objetivos: se pueden revisar indicadores como los beneficios, ingresos, precio de las acciones, cuota de mercado, entre otros. Sin embargo, la medida del desempeño en el sector público es una tarea diametralmente distinta, ya que las organizaciones del sector público existen por razones diferentes a las de las privadas. Los gobiernos se rigen por el objetivo de mejorar las vidas de los ciudadanos. Para los empleados públicos y los programas que gestionan, existe a menudo mucha ambigüedad sobre cuál es el objetivo último. Dicha ambigüedad crea una situación que nunca se observa en el sector privado: espacio para el desacuerdo sobre qué constituye un “resultado” y “desempeño” y, por tanto, espacio para el desacuerdo sobre la forma adecuada de evaluación del desempeño. ¿Por qué utilizar indicadores de gestión?

De igual modo, Berríos (2002), refiere que los indicadores de gestión en el marco del New Public Management, son útiles en primer lugar, para: clarificar objetivos: el directivo público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los mismos en Planes Estratégicos o Cuadros de Mando. A su vez, de ellos se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas. Los recursos públicos deben estar debidamente

controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía.

Por consiguiente, dada la estructura y características específicas de la Función Pública, los indicadores de gestión son útiles para motivar a los funcionarios e incentivarlo según sus resultados alcanzados. Se consigue de esta forma que su entorno sea cambiante o que se los involucre en diferentes de proyectos de mejora, novedosos respecto a su gestión administrativa habitual. Se trata, pues, de un instrumento básico para la gestión pública, prueba de ellos es la amplia aceptación con que cuenta a nivel internacional.

### ***Atributos deseables en la actuación pública***

El interés de este apartado consiste en identificar los atributos que conviene medir y evaluar en la actuación pública. Evaluar la gestión de una institución pública exige el desarrollo de un conjunto de indicadores que comprenda las diferentes dimensiones de la misma. Dichas dimensiones se encuentran caracterizadas por los atributos que se desarrollan en las siguientes líneas y cuya principal (y más atractiva) característica es el hecho de ser mesurables.

a) Economía Este primer atributo se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales. En este ámbito, la fijación de los criterios o indicadores de gestión (es decir, los criterios de medición), supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir; la determinación de las calidades admisibles; el grado de utilización de los bienes o servicios a adquirir; y, finalmente, las posibilidades, plazos y condiciones de la compraventa de los recursos materiales. Para que una operación sea económica el acceso a los recursos debe realizarse en el momento y cantidad adecuados y con la mejor (en este caso menor) relación coste-calidad posible. En resumen, se podría decir que la economía se alcanza cuando se

adquieren los recursos más adecuados (en cantidad y calidad) al coste más bajo.

b) Eficacia: Como es de sobra conocido, la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados. La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación –plasmada en unos programas- en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que éstos se pretenden alcanzar. Los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales o al Parlamento sobre el desarrollo o evolución de los programas emprendidos.

c) Eficiencia: El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs). Así, una actuación eficiente se definiría como aquella mediante la cual se logra con unos recursos determinados el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio. Desde esta perspectiva, el análisis de la eficiencia puede abarcar los siguientes aspectos: El rendimiento o desempeño del servicio prestado del bien adquirido, o vendido, con relación a su coste. La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar (benchmark). Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y, si procede, la mejora de los resultados obtenidos.

d) Efectividad: La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada. Razón por la que a estos indicadores se les denomina también indicadores de impacto. El valor, efectiva o potencialmente creado, no puede medirse en base exclusivamente a los productos (outputs), ya que éstos en general

carecen de una significación propia, sino en relación con los resultados e impactos (outcomes) que generan. Los indicadores de efectividad constituyen un valioso complemento de los indicadores de eficiencia, dado que la eficiencia en el ámbito de la gestión pública debe entenderse como relación entre costes y valor efectivamente producido (impacto). Por esta razón, se debe procurar maximizar el valor efectivamente creado a través de la actuación de los poderes públicos, minimizando los recursos utilizados para conseguirlo.

e) Equidad: La equidad se mide en función de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país. Desde esta perspectiva, el principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos. En otras palabras, la medición de la equidad implica medir el nivel de justicia en la distribución de los servicios públicos.

f) Excelencia: El término o noción de excelencia remite a la calidad de los servicios, desde la óptica del usuario. Por esta razón, en este punto, conviene poner especial énfasis en el enfoque orientado hacia el cliente, el cuál se encuentra estrechamente vinculado con la concepción de que la Administración no es sino un servicio y la población su clientela potencial. Estas ideas remiten a un enfoque tetraédrico sobre las características –deseables o esperadas- de la Administración: comprensible para el ciudadano, que responda a las expectativas en ella depositadas (es decir aporte de soluciones), permitiendo su participación en la determinación de necesidades administrativas que le afecten.

g) Entorno: El proceso de globalización y de cambios constantes que vive actualmente la economía mundial hace imprescindible el control del entorno. Ello implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan. En este ámbito, el acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, así como el conocimiento de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes agentes que interactúan en este contexto, se convierte en un factor clave para las organizaciones públicas.

h) Sostenibilidad: El concepto se refiere a la capacidad de mantener un servicio con

una calidad aceptable durante un largo período de tiempo. No es suficiente que los objetivos de un programa se consigan, sino que es indispensable que sus beneficios se prolonguen y se mantengan, a pesar de los cambios técnicos o del entorno que se puedan producir. Bajo esta perspectiva, la construcción de un conjunto de indicadores capaz de resumir de manera sucinta y clara la información contenida en los ámbitos arriba mencionados es una necesidad fundamental para las Administraciones Públicas, ya que en un entorno como el actual, de creciente participación y exigencia ciudadana y difícil acceso a los recursos, los gestores públicos han de aplicar modelos de gestión empresarial, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes con el mínimo consumo de inputs.

i.- El Clima organizacional y Motivacional. Hoy en día es intensa la inversión que hacen muchas empresas por mejorar su clima interno, por generar políticas orientadas a que sus trabajadores se sientan más cómodos, se desarrollen y obtengan un mayor balance entre los aspectos laborales y los otros aspectos de su vida.

Para Kaplan y Norton (1997), "Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente" (p. 33). En términos generales se ha definido el clima laboral como el conjunto de percepciones compartidas que poseen las personas al interior de una organización. Se llegan a configurar en relación a ciertos factores laborales con los cuales las personas conviven diariamente. Entre ellos, de acuerdo a Chiavenato (2002), se puede nombrar el espacio físico, las instalaciones, las condiciones ambientales (ruido, contaminación, entre otros), el tamaño de la organización, la manera de tomar decisiones, los estilos de dirección, las comunicaciones, los conflictos y su resolución, las motivaciones y expectativas personales, entre muchos otros.

La Motivación: de acuerdo con Robbins (1999), es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" en fin, el mencionado autor, agrega que mucha gente percibe como una característica

personal, es decir, que algunas personas la tienen y otras no, por ello, “algunos gerentes etiquetan a los empleados desmotivados, como perezosos” (p. 168).

Asimismo, muchos estudios realizados han probado que el clima organizacional, incide directamente sobre el propio comportamiento laboral, en el grado de compromiso e identificación de las personas con la empresa y con las labores propias del cargo desempeñado, tanto en la manera de abordar las problemáticas generadas en la organización, bien sea por el surgimiento de ideas innovadoras o bien en el bloqueo de ellas o de las propias capacidades de las personas. De allí, que tales comportamientos influyen drásticamente sobre variables como la rentabilidad, el servicio al cliente, la rotación de personal, el ausentismo y la tasa de accidentes.

Ahora bien, la práctica en organizaciones donde se observa un buen clima laboral en ambientes con objetivos ampliamente compartidos por todos, se canaliza la energía de todos los integrantes al logro de los mismos, las dificultades no son percibidas como amenazas para el sistema sino como una oportunidad para implementar cambios necesarios, existe en los trabajadores voluntad y cooperación para solucionar los problemas detectados, prevalece el espíritu de trabajo en equipo, se genera un clima ambiental en el que las opiniones de todos los actores son respetadas y los conflictos son considerados como una fuente de experiencia o de aprendizaje. Además se acepta o se busca la crítica constructiva, hay una buena disposición, deseos del equipo de trabajo en participar, el liderazgo esté orientado a potenciar a los demás, se percibe un nivel de confianza en el quehacer y en las decisiones tomadas por la Dirección, se diseñan políticas y prácticas que permiten el desarrollo personal y profesional de cada uno, donde el riesgo se acepta como una condición de crecimiento, la organización se adapta rápidamente a las oportunidades del entorno y existe una permanente auto evaluación y aprendizaje.

### **La Evaluación del Desempeño**

En este punto resulta pertinente descifrar el concepto de evaluación a la luz de los hallazgos de diferentes teóricos que han abordado la temática y en este sentido,

Blanco (1998), sostiene que como función comprende un amplio campo y se la utiliza como un proceso para obtener información de los resultados de una realidad concreta. Por tanto, mediante ella, Se evalúa la actuación de las personas en cualquier ámbito, laboral, familiar, grupal y educativo.

Por ello, Alfaro (2000), sostiene que la evaluación representa una necesidad humana, porque sin la capacidad de emitir juicios, la existencia del hombre estaría vacía, no tendría sentido. Los juicios propios y los ajenos brindan ciertos criterios básicos que definen lo bueno, justo, entre otros y sus contrarios, a través de los cuales transcurre la existencia. Además brindan la dirección desde la cual los individuos se transforman a sí mismos y se introduce con mayor certidumbre en el futuro.

Al efecto, Valbuena, citado por Alfaro, plantea que la evaluación es “una capacidad natural del hombre que puede ser desarrollada y perfeccionada” (p. 15). Esta capacidad se ha puesto de manifiesto a través de toda la historia de la humanidad y constituye una necesidad en cuanto mecanismo regulador y realimentador en la vida del ser.

Puede decirse entonces, que como mecanismo regulador, permite verificar el grado en el cual las metas propuestas se han logrado y a través de ella, se obtiene información sobre lo realizado, conduce a comprender los esfuerzos realizados y plantearse nuevas metas con criterio de mayores exigencias.

La evaluación es por tanto, es una indagación aplicada que se propone determinar el grado en que una organización o programa logra satisfacer las necesidades y alcanzar sus objetivos o la efectividad de una institución en la aplicación de conocimientos de acuerdo a la misión para lo cual fue prevista. Por tanto, considerando que el progreso o éxito en sí de una organización a nivel de funcionamiento depende de las personas que laboran en la misma, porque son ellas las que determinan la eficacia y eficiencia del proceso, es necesario por tanto, aplicar la evaluación.

Ahora bien, siendo la evaluación un proceso sistemático y reorientador, que permite conocer la marcha de los acontecimientos para llevar el control en relación a los logros alcanzados, amerita de formularse las siguientes preguntas: ¿Qué

evaluar?, el funcionamiento, el desempeño de los recursos humanos ¿Cómo evaluar?, está referido a las técnicas, procedimientos y criterios a emplear? ¿Para qué evaluar?, responde a los fines perseguidos por cada organización de acuerdo a los objetivos para los cuales fueron creadas.

Por ello, en el contexto mundial, la gestión en la alta gerencia de un ente público o privado debe estar orientada a visualizar acertadamente hacia donde se encaminarán los esfuerzos de la organización para poder cumplir con la misión y objetivos para la cual fue creada. De allí que resulta comprensible el hecho de que no basta que ella disponga de equipos y tecnología; sino existen empleados que trabajen en pro de su efectivo funcionamiento. En este orden de ideas, resulta pertinente concebirlas como un sistema, dentro del cual se incluyen los recursos humanos; que laboran en todos los departamentos y oficinas conformando el engranaje de las mismas para dar cumplimiento a los objetivos de la misión encomendada. A propósito de ello, Chiavenato (1998), sostiene que:

En el campo administrativo los recursos humanos y materiales constituyen soportes claves, en virtud de que los primeros, son quienes realizan las actividades para alcanzar metas, objetivos y propósitos o fines de la organización; y los segundos, por constituir el eje del funcionamiento (p. 48)

Lo expresado por el autor referido en el párrafo anterior, permite interpretar que en el mundo de las instituciones, los recursos humanos constituyen elementos claves para su funcionamiento, por cuanto son precisamente los individuos en sus cargos, los que operativizan las distintas actividades que se requieren a manera de engranaje para lograr los fines y objetivo, misión y visión de estos entes administrativos. Por consiguiente, una de las funciones vitales de la gerencia debe orientarse hacia la evaluación del desempeño, que es un proceso que se viene desarrollando en las organizaciones con el fin de conocer el desenvolvimiento de los trabajadores en sus labores asignadas. Para Blanco (1998), el propósito de ésta, es la de realizar juicios acerca de los conocimientos, habilidades y destrezas que individualmente tienen los individuos para desempeñar roles laborales en ambientes reales de trabajo, con el fin

de obtener evidencias de que dominan los estándares esperados para desempeñarse en una función específica (p.43)

Lo expresado anteriormente significa, que en lo laboral se evalúa el desempeño del empleado o funcionario en un determinado contexto y los criterios de evaluación se derivan del análisis de competencias y de sus condiciones explícitamente especificadas. En este sentido, la misma toma en cuenta el conocimiento, las habilidades, destrezas, actitudes y valores como fuente de evidencia.

Cabe destacar que la evaluación del desempeño debe ser una acción planificada que atienda a una serie de criterios técnicos y humanísticos con el propósito de evitar improvisaciones, realizándola de manera sistemática y continua, tomando en consideración las necesidades que se vayan presentando. Según Blanco, (1998), la evaluación del desempeño “exige al supervisor diversas cualidades como energía y buena salud potencial del liderazgo, habilidad y conocimiento del trabajo para poder sopesar los estándares esperados”. (p. 18)

Para Baluart (2002), conceptualmente la supervisión como función, se inserta en el marco teórico del análisis de las políticas públicas, en la medida que ésta persigue producir información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones política-administrativas, información útil que permita resolver problemas concretos a través del monitoreo direccionado hacia la obtención de información relevante para la toma de decisiones.

De allí, que sea necesaria la evaluación del desempeño en el ámbito público, donde la definición más acertada que se dispone cuando se aplica a la gestión de las entidades, es la desarrollada en el marco de un estudio realizado en los países de Latinoamérica, referida en Weiss (2006), para quien la evaluación de la gestión es la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución. Otra definición, pero esta vez enmarcada en el ámbito de los programas públicos, es la que señala la Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES-CEPAL (2004), cuando sostiene que la

“evaluación es la medición sistemática de la operación o impacto de un programa o política pública, comparada con estándares implícitos o explícitos en orden a contribuir a su mejoramiento” (p.30). De acuerdo al referido organismo, se clasifica la evaluación de la siguiente manera:

a.- *Según el objeto de la evaluación*: Evaluación de políticas públicas. Evaluación de programas públicos. Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas, y Evaluación del desempeño individual

b.- *Según el propósito de la evaluación*: En términos globales tiene que ver con la generación de información para la toma de decisiones, como conocimiento para la acción. En el caso de la evaluación de políticas y programas el objetivo claro de la evaluación es el perfeccionamiento de éstos, en términos de maximización de eficacia (logro de objetivos buscados), y eficiencia desde el punto de vista de la economicidad de los medios utilizados, en un contexto de escasez de recursos. En el caso de la evaluación del desempeño de las entidades públicas, el propósito está orientado hacia el apoyo a la toma de decisiones de las estrategias para lograr mejores resultados y gestionar más eficientemente y eficazmente sus procesos, así como apoyar la rendición de cuentas a usuarios y diferentes grupos de interés, y para fines de formulación presupuestaria, asignando recursos a cumplimiento de objetivos.

c.- *Según los mandantes de la evaluación*: Evaluación externa desarrollada por entes independientes de la entidad. Evaluación interna, desarrollada por la propia entidad ya sea por imposición de un ente externo como la autoridad presupuestaria, Congreso, Contraloría, entre otros o bien por propia decisión como instrumento de apoyo a la toma de decisiones.

d.- *Según la etapa de la intervención de la acción pública*: Considera a la evaluación como un proceso en el cual puede realizarse en las siguientes etapas de la intervención o acción pública: Diagnóstica: se realiza previamente a la implantación de la acción gubernamental, en la cual se encuentra los estudios de diseño de programas, estudios de pre-inversión y similares. Evaluación de procesos: se realiza durante el ejercicio de la acción gubernamental y tiene que ver con el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos, el ajuste a la programación de la

generación de los productos, entre otros aspectos. Evaluación ex post: se realiza una vez finalizada la intervención o acción gubernamental, o la gestión de un determinado período, e involucra el análisis y pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios e impactos o resultados finales.

Como puede notarse en estos aspectos ya descritos, en la evaluación de políticas y de programas lo que busca es identificar el efecto final de la intervención pública a partir de la aplicación de un conjunto de programas públicos, o acciones gubernamentales. La evaluación de las políticas públicas requiere de metodologías avanzada de evaluación. En el ámbito de los programas públicos, lo que más se observa es la aplicación de metodologías basadas en el marco lógico, árbol de problemas y planificación por objetivos.

En el caso de la evaluación de los resultados y la gestión de las instituciones públicas a nivel central, regional o municipal, las metodologías utilizadas tienen que ver con el diseño de sistemas de indicadores de desempeño los que son apoyados con procesos de previos de planificación estratégica o de cuadro de mando integral. En el ámbito público el tema de la evaluación cobra una importancia mayor en la medida que a diferencia del sector privado ya que los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados requiere construir medidas explícitas de lo que se considera un buen desempeño. Las instituciones públicas, no cuentan con la “última línea del balance” o “bottom line” que tienen las instituciones privadas a través de los beneficios o pérdidas de su gestión.

En efecto, la justificación de la existencia pública de esa entidad gubernamental, está dada por un mandato constitucional, que la autoriza a realizar dicha producción de bienes y servicios. Sin embargo a diferencia del sector privado, las instituciones públicas enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar claramente el tema del mandato (qué es lo que debe producirse), los usuarios y los parámetros con los cuales se juzgará el buen o mal desempeño. Entre las dificultades se indican: (a) Ambigüedad de los objetivos que tienen que cumplir los organismos públicos. (b) Escasa precisión de los productos relevantes o estratégicos (aquellos que son los necesarios para cumplir con la misión institucional), dándose el caso que varias

instituciones producen los mismos bienes, o se producen bienes y servicios no relacionados con el quehacer relevante de la institución. (c) No existe claridad de quiénes deben responder por los resultados. (d) No se establecen las consecuencias del buen o mal desempeño, haciendo que la evaluación muchas veces sea un ejercicio inútil.

Los beneficios de la evaluación a través de indicadores de desempeño son múltiples. Por ello, de acuerdo a lo expresado por Avalos (2001), se pueden mencionar los siguientes:

1. Apoyan el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
2. Posibilitan la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión.
3. Facilitan a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios.
4. Establecen una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
5. Establecen mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y afirma las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.

Como puede notarse en estos beneficios, resulta pertinente la aplicación de indicadores apropiados para la Unidad de Supervisión del Trabajo dependiente del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social, expresados en el Sistema Nacional de Supervisión (2003), en el cual se establecen las funciones, que tal como se dijo en la sección del problema, son las siguientes.

- a. Inspeccionar, y dar cumplimiento a la normativa legal vigente en materia laboral de seguridad social, salud y seguridad a las empresas publicas y

privadas, con o sin fin de lucro que posean trabajadores bajo relación de dependencia en el Estado.

- b. Admitir denuncias sobre incumplimiento de la normativa legal vigente en materia laboral de seguridad social e industrial a los trabajadores de las empresas en el estado Barinas.
- c. Llevar un registro actualizado del número de empresas, trabajadores (clasificados por sexo, edad, nacionalidad, asegurados, inscritos en el programa de política habitacional, INCE y demás organismos de la seguridad social.
- d. Llevar estadísticas por mes, trimestre, semestre, años de las inspecciones realizadas a empresas y su estado en cuanto al incumplimiento de la normativa laboral vigente.

Al efecto, establecidas las funciones que deben realizar los empleados que laboran en la Unidad de Supervisión del Trabajo, en la Inspectoría de esta entidad Barinas, conviene señalar que el mismo Manual, fija criterios para la evaluación del desempeño, el cumplimiento de metas de acuerdo al número de empresas visitadas y de los registros actualizados en los entes públicos o privados que están asignados de acuerdo a la planificación de su trabajo por parte de los supervisores. En este sentido, su evaluación del desempeño se hace con base cuantitativa. No obstante, se omite algunos contratiempos que pueden frenar el resultado de las mismas, como lo es el tiempo de viaje que existe en cada sector a inspeccionar, dentro del Estado donde los distintos municipios tienen centros poblados distantes y dispersos.

Por otra parte, se descuida el aspecto cualitativo, configurado por la labor de orientación, asesoramiento y resolución de problemas que aporten los funcionarios en cada caso; por cuanto la idea de la inspección, no debe estar solamente orientada a imposición de sanciones a las empresas, sino a la búsqueda de un cambio de cultura en las mismas acerca de la seguridad industrial y del cumplimiento de los deberes patronales. En estos casos se busca también la eficacia y la eficiencia. Por consiguiente, es necesario promover el cambio estratégico en este sentido, con miras a la búsqueda de estrategias viables que mejoren el rendimiento del empleado en esta

unidad organizativa, siendo una de ellas, la orientación y el adiestramiento.

El adiestramiento, según Trippier (2002), es un proceso vital en las organizaciones porque conduce a la capacitación de los equipos de trabajo con el fin de cumplan eficientemente sus tareas. De allí, que el mismo sea un proceso reiterado y permanente por cuanto la dinámica social, los adelantos científicos y tecnológicos, así lo imponen. De allí, que la alta gerencia cumpliendo con funciones propias como la planificación, deban diseñar estrategias en este sentido.

### **La Planificación Estratégica. Conceptos. Importancia.**

En cualquier ámbito, la planificación, es una función de fundamental importancia, en las organizaciones en virtud de que la misma permite ahorrar tiempo y esfuerzos, al propio tiempo, que se adecuen los recursos para alcanzar los objetivos y metas trazadas. De allí, que esta sea una función que permite a los administradores, prever las actividades a desarrollar aplicando las estrategias y recursos apropiados en función del aprovechamiento del tiempo con miras hacia la productividad. Para Davis (1996), la planificación estratégica:

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinentes, internas y externas, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p.17).

Como puede apreciarse en esta definición, la planeación estratégica contempla una serie de etapas previas como es el de diagnóstico, el cual se organiza en sus resultados en un diagrama FODA, donde se expresan las fortalezas detectadas, las oportunidades, debilidades y amenazas y sobre la base de tales realidades se pueden diseñar estrategias y tácticas para afrontar las debilidades y transformarlas. La planificación estratégica es un enfoque gerencial que prevé lograr situaciones objetivas, sobre la base del análisis de una realidad en cuanto a limitaciones, potencialidades, amenazas y oportunidades, con el fin de formular vías de acción para

enfrentar los problemas en base a tácticas adecuadas (procedimientos, recursos y actividades) Por ello, debe emplearse como una herramienta de apoyo a la gestión

Por su parte, Goodstein y otros (2004) han definido la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p.5). Ahora bien la planificación a nivel público es estratégica y operativa. La primera tiene que ver con la gestión de los grandes objetivos de la nación o de manera macro lo que el gobierno se plantea a largo plazo y en ese sentido es de mediano y largo plazo. Los objetivos nacionales se renuevan constantemente, son sujeto tanto de nuevos cambios como de discusiones.

Con lo antes expuesto se puede decir que la planificación estratégica es más que un proceso de previsión, es un proceso mediante el cual la gerencia debe tener metas y objetivos claros y lograrlo durante un periodo determinado con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución hacia el futuro. De acuerdo a Serna (2005) la Planeación estratégica así entendida, tiene seis (06) componentes fundamentales, tal como se describen siguiendo lo expresado por el mencionado autor.

### ***1. Los Estrategas.***

En general se define como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la Junta Directiva, el presidente o Gerente y los Vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. En el caso de estudio, los Jefes de la Unidad de Supervisión, deben fungir como tales y para ello, han de poner en marcha una serie de acciones de asesoramiento, capacitación, motivación y organización del colectivo de empleados para que tengan un mejor desenvolvimiento en el desempeño de sus funciones.

### ***2. El Direccionamiento Estratégico.***

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos., la visión y la misión de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización y que deben ser

compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. La Visión: es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La Misión: es, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

### ***3. El Diagnóstico Estratégico***

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA. El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

### ***4. Opciones estratégicas.***

La matriz FODA, DOFA o tows es una estructura conceptual contemplada dentro de la Planificación Estratégica para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas, oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Ésta es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

5. Formulación estratégica: Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar los planes de acción concreta.

6.- Elementos para el análisis de los productos estratégicos: Las características principales de los productos estratégicos son: El bien o servicio que la institución

proporciona directamente a un usuario externo. La provisión de un producto estratégico o relevante es responsabilidad de la institución ya sea en forma directa o subcontratado. La demanda de los usuarios de productos estratégicos es continua, sistemática, permanente y cautiva. Los recursos que se consumen en la generación de un producto estratégico son importantes, ya sea como porcentaje del presupuesto destinado a la provisión del servicio, o bien por el porcentaje de funcionarios afectados a la provisión del servicio.

### **Bases Legales**

En el marco legal de esta investigación se apoya en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que expresa claramente los principios gerenciales y las pautas a seguir en la administración pública en lo referente al control de gestión, el cual viene acompañado de la supervisión y la evaluación del desempeño.

De allí, que la Constitución Nacional de 1999, en su título IV referido al Poder Público, específicamente en los artículos 141 y 143, y donde señala claramente el derecho de la ciudadanía a exigir eficiencia a los funcionarios en el ejercicio de la función pública, y donde establece que “la administración pública está al servicio de los ciudadanos” (p. 122).

Por consiguiente, siendo el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social (MINPPTRASS), un ente público, se espera eficacia y eficiencia de los recursos humanos que laboran para él y en este sentido se alude a las responsabilidades de los empleados adscritos a él, en cuanto al cumplimiento de sus funciones en cada uno de sus servicios y unidades administrativas. Por otra parte, el Artículo 141, del referido instrumento legal, refiere que: La administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas fundamentada en “los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho”. (p.114).

En estos artículos se hace referencia a los principios que debe apoyarse la Administración Pública, con el objeto de garantizarles a los venezolanos el derecho a estar informado sobre sus actuaciones. Paralelamente el Artículo 274, de la referida Carta Magna (1999), les otorga a los Órganos del Poder Ciudadano la potestad de procurar "Buena Gestión" y al efecto, indica que:

Los Órganos que ejercen el poder ciudadano tienen a su cargo, de conformidad con esta Constitución y la ley, prevenir, investigar y sancionar los hechos que atenten contra la ética pública y la moral administrativa; velar por la buena gestión y la legalidad en el uso del patrimonio público, el cumplimiento y la aplicación del principio de la legalidad en toda la actividad administrativa del Estado, e igualmente promover la educación como proceso creador de la ciudadanía, así como la solidaridad, la libertad, la democracia, la responsabilidad social y el trabajo (p. 57)

Una vez que se ha revisado la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se crearon otros instrumentos legales capaces de girar lineamiento en cuanto a la gestión de la Administración pública en general en primera instancia se tiene el Estatuto de la Función Pública (2000), instrumento que sustituyó la vieja Ley de Carrera Administrativa, que rige todo lo relativo a la Administración Pública en cuanto a los deberes y obligaciones de sus funcionarios en los distintos entes gubernamentales.

Indica en el artículo 290 que la Ley determinará lo relativo a la organización de la Contraloría y del "Sistema Nacional de Control".

Ahora bien nuestra carta magna refiere el artículo 315 donde señala sobre el presupuesto publico y los establece de la manera siguiente:

*“En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de Gobierno, establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de*

*desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible. El Poder Ejecutivo, dentro de los seis meses posteriores al vencimiento del ejercicio anual, presentará a la Asamblea Nacional la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a dicho ejercicio (p.278).*

Este artículo refiere a obligatoriedad de los funcionarios público a rendir cuenta anualmente de las inversiones y/o gastos realizados en el ejercicio de sus funciones y a diseñar indicadores que permitan medir el desempeño funcional de las instituciones donde laboran y comparar con los planes operativos anuales que estos a su vez deben tener objetivos y metas que cumplir en concordancia con el plan de la nación.

Se hace necesario destacar que la Contraloría General de la República, en relación al "Sistema Nacional de Control " ha prescrito las normas de control Interno, las normas de auditoria y las normas del funcionamiento coordinado de los Sistemas de Control Externo e interno.

Una vez que se ha revisado la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela se crearon otros instrumentos legales capaces de girar lineamiento en cuanto a la gestión de la Administración pública en general en primera instancia se tiene la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001), refiere al control de gestión, donde es estado debe estar sujeto al proceso de planificación, haciendo hincapié en los procesos de planeación y control y donde obliga a los entes gubernamentales a rendir cuenta a la ciudadanía en general de sus actuación y de la forma de administración del presupuesto publico, el artículo 12 hace referencia el Control de Gestión.

De igual manera, la Ley Orgánica del Trabajo (2007), en su Artículo 16, establece que para los fines de la Legislación de Trabajo se entiende por empresa la unidad de producción de bienes o de servicios constituida para realizar una actividad económica

con fines de lucro. Se entiende por establecimiento, la reunión de medios materiales y de un personal permanente que trabaja, en general, en un mismo lugar, en una misma tarea, y que está sometido a una dirección técnica común, tenga o no fines de lucro. Se entiende por explotación, toda combinación de factores de la producción sin personería jurídica propia ni organización permanente, que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica. Igualmente, el Artículo 185. El trabajador deberá prestarse en condiciones que:

- a. Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;
- b. Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c. Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes;
- d. Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Como puede notarse en este articulado, con lo ya previsto en esta Ley es necesario recalcar que por distinta función que tenga la empresa dentro de un mercado, debe siempre contar con un recurso humano para la realización de sus actividades independientemente no importa la tarea que realicen si no que sus labores en cualquier organización debe estar avalado por él. Asimismo, el Artículo 185, explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así dar propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo.

### **Definición de Términos**

**Eficacia:** se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello

**Eficiencia:** Describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de

un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”.

**Evaluación de las políticas públicas:** Están dirigidas a pronunciarse sobre los resultados en el cumplimiento de objetivos generales de "política", así como la resolución de un determinado problema en un área o sector de la política (social, salud, vivienda, entre otros). Este tipo de evaluación requiere integrar metodologías de tipo cuantitativo y cualitativo y el uso de la información tiene una mayor relevancia para decisiones de políticas públicas.

**Evaluación de Programas Públicos:** Se entenderá aquella dirigida a evaluar los impactos o resultados de una intervención pública directa, sobre una realidad social. El uso de su información también involucra decisiones políticas amplias, pero se focaliza más hacia decisiones que tienen que ver con mejorar el funcionamiento del programa y el impacto hacia la población específica que sirve.

**Impacto:** repercusión del producto en el entorno físico, económico o social, repercusión a mediano o largo plazo, de los productos o servicios prestados.

**Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos son los logros que la organización persigue en un plazo determinado.

**Resultados Finales o Impacto:** Son resultados a nivel del fin de los bienes o servicios entregados e implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivos atribuibles exclusivamente a éstos.

**Resultados Intermedios:** Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes y servicios de un programa o acción pública. Su importancia radica en que se espera que conduzcan a los resultados finales y en consecuencia constituyen una aproximación a éstos.

## **Sistema de Variables**

En los trabajos de investigación, las variables constituyen los elementos claves del estudio y se presentan incorporadas en los objetivos específicos, con el propósito de identificarlas y de ser necesario clasificarlas, según sea la relación que guardan entre sí, siendo ellas la expresión del significado que le atribuye el investigador a las mismas y así debe entenderse durante todo el trabajo.

A propósito de ello, Sabino (2002), señala que las variables “constituyen elementos factores o términos que pueden asumir diversos valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan” (p.16). En la presente investigación, están representadas por los indicadores de gestión, que es la variable independiente (causa) y la evaluación del desempeño de la Unidad de Supervisión del Trabajo, que es la dependiente (efecto), tal como se definen seguidamente:

**Indicadores de Gestión:** Expresión cuanti-cualitativa del comportamiento o desempeño de una institución o departamento, cuya magnitud comparada con un patrón de rendimiento, podría señalar alguna desviación, sobre la cual se tomarán acciones correctivas, por tanto, constituyen un medio para saber si se están cumpliendo los parámetros y metas estipuladas en relación con los procesos.

**Evaluación del Desempeño:** Proceso mediante el cual se obtiene información acerca de los resultados o de los esfuerzos hechos por los trabajadores en sus puestos o cargos para alcanzar metas y objetivos trazados en función de la misión y visión organizacional. También las variables se operacionalizan en dimensiones e indicadores, tal como se presentan especificadas en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 1: Operacionalización de las Variables.**

<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Item</i>
Indicadores de Gestión	Eficacia	Lineamientos establecidos en Manuales de Organización y Descripción de Cargos. Orientación o asesoramientos. Actividades de capacitación Distribución del trabajo.	1-2 3-5 6-10
	Eficiencia	Horas Utilizadas Tiempo/Gestión	
Evaluación del Desempeño	Cuantitativa	Tipo de indicadores aplicados. Cumplimiento de metas	11-12 13-15
	Cualitativa	Indicadores de Proceso Satisfacción laboral	16-19 20

Fuente: Elaborada por la autora (2008)

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico de una investigación es llamado por algunos estudiosos de esta rama, como la etapa de carpintería, por cuanto se trata del momento lógico de responder las preguntas de ¿cómo hacerlo?, ya teniendo la base teórica del tema, habiendo limitado los objetivos, se define el método y diseño a utilizar, así como la población, muestra e instrumento para recolectar la información que será objeto del análisis principal de la investigación planteada.

A propósito de ello, Balestrini (1997), afirma que: “el marco metodológico alude la puesta en práctica del conjunto de procedimientos lógicos, tecno – operacionales implícitos en todo proceso de investigación” (p. 121). En relación a lo planteado por la autora, se enfatiza que el fin esencial del marco metodológico es de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearan en la investigación planteada. Por ello, en esta sección se describe todos los procedimientos a seguir para la realización de la investigación.

#### **Modalidad de la Investigación**

El estudio por sus objetivos y propósitos se enmarcó en un Proyecto Factible, apoyado en un estudio de nivel descriptivo con diseño de campo del cual la Universidad Nacional Experimental Libertador (UPEL, 2006), la define como: la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos de organizaciones o grupos sociales” (p.7). Esta definición, coincide con la idea del presente estudio, pues se trata de la realización de una investigación para conocer la realidad respecto a los indicadores de gestión para la evaluación del desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo en Barinas, lo cual permitió detectar la realidad y sobre la base de las incidencias encontradas o situaciones problemáticas, proponer soluciones al respecto.

## **Tipo de Investigación**

En cuanto al nivel de profundidad, la investigación es descriptiva, porque de acuerdo a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2003), este tipo de estudio “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.119). Este concepto se adecua al estudio, porque se trata precisamente de ofrecer una visión aproximada de la realidad diagnosticada acerca de las variables consideradas. Por lo antes descrito, se puede decir que la información se recolectó desde el mismo lugar donde se producen los fenómenos investigados (indicadores de gestión y evaluación del desempeño), de acuerdo a los informantes de manera directa y sin alteraciones.

## **Diseño de la Investigación**

El diseño es definido por Arias (2006), como “la estrategia seguida por el investigador para abordar su objeto de estudio” (p. 45). Por tanto, el diseño es de campo definido como aquél, en el cual “el investigador debe obtener información directamente de la realidad sin ningún tipo de intermediación” (p.94). Asimismo, el diseño es no experimental de tipo transeccional o transversal, porque no se manipularon las variables. Hernández y otros (2003), refieren que en este diseño permite “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.270)

Por tanto, considerada la necesidad, se formula la propuesta de indicadores que permitan evaluar el desempeño únicamente dentro de la Unidad de Supervisión del MINPPTRASS en el Estado Barinas. De allí, que estando enmarcado el estudio dentro de un proyecto factible, el mismo comprende tres (03) fases de acuerdo a lo expresado por la UPEL (2006), seguidamente, se explica el procedimiento seguido para cada una de ellas:

(1) Procedimiento para la Fase I: Diagnóstico, cuyo objetivo principal de esta fase es la de determinar la población y muestra, las técnicas de recolección de datos empleadas, los instrumentos, su validación y confiabilidad y el procedimiento a

seguir para el análisis de la información recabada. (2) Procedimientos para la Fase II, de Factibilidad: Esta fase es de suma importancia, por cuanto se trata de determinar la posibilidad de que la propuesta pueda llevarse a la práctica, lo que depende de la voluntad de las autoridades para asumir los cambios y transformaciones de su gestión gerencial y su proyección hacia el futuro. En este caso, se espera y aspira no existan mayores dificultades porque lo que se propone no requiere de equipos ni herramientas sofisticadas o complicadas.

La parte social alude a los beneficios que pueda reportar en cuanto al mejoramiento del desempeño laboral en la Unidad de Supervisión del Trabajo, dentro de la Inspectoría de este ente ministerial. En este sentido, se hizo un sondeo de opinión a una muestra accidental de funcionarios de otra Unidad Supervisora dentro de la misma Institución para conocer sus puntos de vista. En lo económico, se analizó la relación costo-beneficio, elaborando el presupuesto estimado, lo cual es viable, dado que no se requiere de altos costos, tal como se evidencia en la sección respectiva y tres (3) procedimientos para la Elaboración de la Propuesta, la cual se fundamenta sobre la base de las situaciones problemáticas, limitaciones o eventos encontrados y en este sentido se apoya en la teoría de evaluación de desempeño en cuanto a indicadores de proceso y de producto

## **Población y muestra**

### ***Población***

Balestrini (1997) define la población como: “conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan característicos comunes”. (p.123). En este caso, la misma estuvo conformada por diecisiete (17) personas que laboran en la unidad prenombrada y que cumplen funciones de inspección de las empresas públicas y privadas establecidas en el Estado Barinas, teniendo como características comunes laborar en la Unidad de Supervisión del Trabajo dependiente de la Inspectoría en el Estado Barinas.

## ***Muestra***

La muestra es definida por Balestrini (1997), como “una por una parte de la población, o sea un numero de individuos u objetos seleccionados científicamente cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p.126). Para el presente estudio la misma consta de diecisiete (17) funcionarios que constituyen la totalidad de los que laboran en la Unidad de Supervisión del Trabajo, departamento dependiente de la Inspectoría del Trabajo en el Estado Barinas. Por tanto, no hubo necesidad de aplicar técnicas de muestreo, puesto que todos se constituyeron en unidades de análisis, tal como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 3: Distribución de la Población y Muestra.**

<b>Descripción del Cargo</b>	<b>Nº</b>
Comisionados Especiales del Trabajo	14
Supervisores del Trabajo	02
Supervisor del Trabajo Jefe	01
<b>Totales</b>	<b>17</b>

Fuente: Elaborado por la autora, 2008

## **Técnicas de Recolección de Información**

La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos comprende procedimientos que el investigador debe realizar para obtener la información necesaria que le permita dar respuesta al propósito de estudio ya que según Márquez (1996) plantea que son los diversos procedimientos a seguir para recabar información. En este caso, se trata de la encuesta, la cual el mencionado autor define como: “aquella que permite la recogida de datos a través de instrumentos aplicados” (p.45). Al efecto, la misma fue estandarizada, es decir, un modelo para todos los funcionarios con un número de preguntas determinada y focalizada sobre la temática expresada en las variables de estudio.

## **Instrumento de Recolección de Datos**

. En este caso, se utilizó como instrumento el cuestionario estandarizado, es decir, igual para todos los sujetos, contentivo de preguntas cerradas con opciones de respuestas cerradas, en base a la Escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca) y por tanto, policotómico, por tener más de dos (02) opciones de respuestas.

Asimismo, a juicio de Arias (2006), es cualquier recurso, dispositivo, formulario en papel o digital, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69). Es de referir que los cuestionarios son instrumentos muy útiles para la recolección de datos visualizados pero para su elaboración debe seguirse una serie de requisitos, tomando en cuenta el propósito, claridad en la formulación de las preguntas, la extensión y la pertinencia.

## **Validez y confiabilidad del Instrumento**

### ***Validez***

La validez de contenido se concibe como un proceso que permite detectar si el instrumento confeccionado mide lo que se pretende medir, es decir, responde a los objetivos de la investigación, las variables consideradas y el tipo de información que se desea adquirir. Ésta, según Hernández y Otros (2003), implica determinar si el instrumento mide efectivamente lo que se pretende según criterio de los expertos. En ese sentido, agrega que es válido si los datos obtenidos se ajustan a la realidad investigada. Por esta razón, para determinar la validez de contenido de los instrumentos a emplear se llevó el primer borrador a Juicio de Expertos: un Planificador, uno en Gerencia Pública y un Metodólogo). Al efecto se les envió una comunicación, la cual constó de una tabla en la cual registraron las observaciones en cuanto a los aspectos claves: claridad pertinencia o congruencia con los objetivos (ver anexo “A”).

## *Confiabilidad*

Una vez validado los instrumentos por los expertos se procedió a aplicar una prueba piloto a una muestra accidental de diez empleados en otra unidad organizativa, de manera que se pudiera determinar si la construcción del mismo era idónea y calcular la confiabilidad que de acuerdo a Hernández y Otros (2003), “es el grado de consistencia que tiene un instrumento al ser aplicado en diferentes oportunidades con similares resultados” (p. 145). El procedimiento empleado para determinarla se hizo mediante la aplicación del coeficiente de consistencia interna, Alfa de Cronbach que según el autor ya referido requiere de una sola aplicación y sus resultados luego de aplicada la fórmula, produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en el hecho de que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición. En el caso de estudio los cálculos realizados fue producto de la aplicación de la fórmula empleada se expresa de la manera siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S^2}{ST^2} \right)$$

Donde:

K = es el número de ítem del cuestionario.

Si<sup>2</sup> = es la varianza por cada ítem al cuadrado.

St<sup>2</sup> = Varianza total al cuadrado de los ítems.

Tal fórmula fue resuelta utilizando el paquete estadístico 7.0 del Programa SPSC, el cual se anexa marcado “C”, obteniendo como resultado un valor de 0.99, lo que indica alta confiabilidad según la tabla de Ruíz (1998), la cual seguidamente se presenta.

**Tabla 4:**

**Rango y Magnitud. Criterios de Confiabilidad.**

<b>Rango</b>	<b>Magnitud</b>
0.81 a 1.	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0 a 0.20	Muy baja

Fuente: Ruíz (1998, p. 89)

**Análisis de los datos**

Una vez aplicados los instrumentos de medición, los datos obtenidos a partir de los reactivos (respuestas emitidas), se tabularon y distribuyeron en cuadros y gráficos, en función de la frecuencia de las respuestas suministradas. Por tanto, se tomó en cuenta la tendencia de las conductas o comportamientos realizados por los sujetos de estudio respecto a los mayores porcentajes. El análisis permitió hacer las inferencias, elaborar las conclusiones y el diseño de la propuesta que se ofrece, siendo necesario previamente determinar la viabilidad técnica, social, mediante sondeo de opinión y económica, en relación al costo-beneficio, es decir, sus posibilidades de implementación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **Organización, Presentación y Análisis de los Resultados**

Los datos recolectados en el estudio titulado: Indicadores de Gestión para la Evaluación del Desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo en la Inspectoría del Estado Barinas, se presentan en esta sección debidamente organizados, codificados y tabulados en función de las respuestas emitidas con las opciones dadas por los sujetos de estudio. Cabe agregar que los mismos se expresan en cuadros y gráficos tomando en cuenta las dimensiones e indicadores de las variables de estudio, usando la estadística descriptiva, que permitió trabajar con datos agrupados, en categorías, frecuencias y porcentajes con sus respectivos análisis, tal como se describen seguidamente:

#### **Dimensión: Eficacia: Indicadores: Lineamientos de acuerdo a Manuales.**

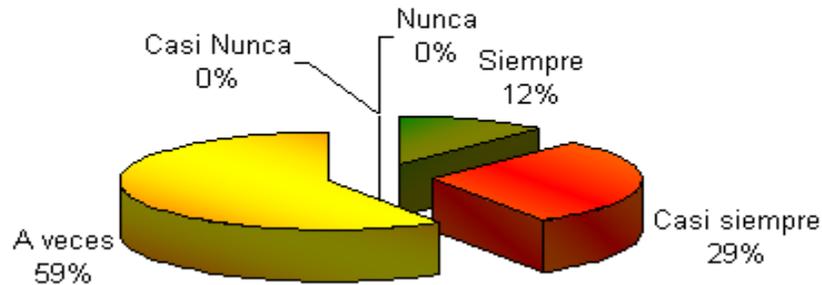
**Item N° 1:** Se aplican los lineamientos establecidos en el Manual descriptivo de Cargos para la asignación de actividades al personal de la Unidad de Supervisión del Trabajo.

#### **Cuadro N° 2: Distribución de los datos correspondientes al Item 1 de la encuesta aplicada.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes.</b>
Siempre	02	12
Casi siempre	05	29
A veces	10	59
Casi Nunca	00	00
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios

## GRAFICO N°:LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN MANUALES



Fuente: Cuadro 2, del ítem 1 (encuesta aplicada)

El cuadro 2 y gráfico N° 1, muestran que el 59%, indicaron que a veces se aplican los lineamientos establecidos en el Manual descriptivo de Cargos para la asignación de actividades al personal de la Unidad de Supervisión del Trabajo; mientras el 29%, señalaron la opción casi siempre y el 12%, siempre. Los datos reflejados en el cuadro y gráfico, permiten evidenciar que un elevado porcentaje de los encuestados al marcar mayoritariamente esta opción está dejando entrever debilidades gerenciales en cuanto a este particular. Es de hacer notar que tales lineamientos estipulados en el Manual fijan las funciones propias de las actividades de los empleados, las cuales deben cumplirse como normas establecidas.

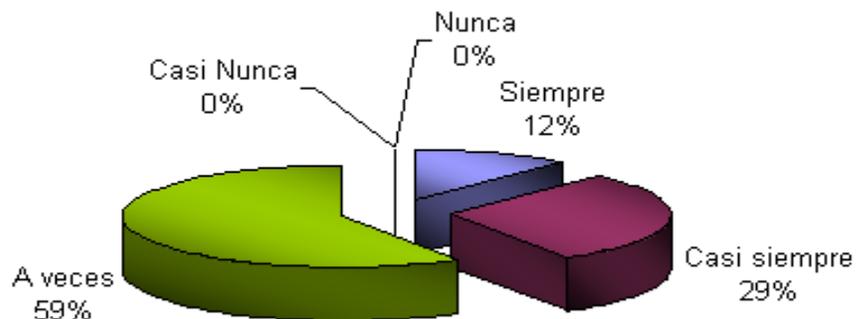
**Item N° 2:** Reciben asesoramiento de parte del Supervisor Jefe acerca de las funciones que deben cumplir de acuerdo al cargo desempeñado.

**Cuadro N° 3: Distribución de los datos correspondientes al Item 2 de la encuesta aplicada.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes.</b>
Siempre	02	12
Casi siempre	05	29
A veces	10	59
Casi Nunca	00	00
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios.

**GRAFICO N° 2: ASESORAMIENTO RECIBIDO**



Fuente: Cuadro 3, del ítem 2 (encuesta aplicada)

De acuerdo a lo observado en el cuadro 3 y gráfico N° 2, el 59%, indicaron que a veces reciben asesoramientos acerca de las funciones que deben cumplir de acuerdo al cargo desempeñado; mientras el 29%, señalaron la opción casi siempre y el 12%, siempre lo hacen.

La tendencia de las respuestas emitidas en este ítem, permiten deducir que sólo en ocasiones se asesora al personal en este sentido, lo cual deja de entredicha la gestión

de control que deben cumplir los gerentes en su rol de supervisores.

Es de agregar que tal como lo expresa el Manual del Sistema Nacional de Supervisión (2003), los funcionarios a quienes les corresponde desarrollar estas funciones, deben orientar a sus equipos de trabajo para el mejor desempeño de sus labores en el cargo que ocupan dentro de la administración pública. Asimismo, conviene agregar que esta función se ha modernizado y se le concibe como un proceso de realimentación con el fin de corregir posibles debilidades que incidan en la productividad del empleado.

**Dimensión Eficacia. Indicador: Funciones laborales**

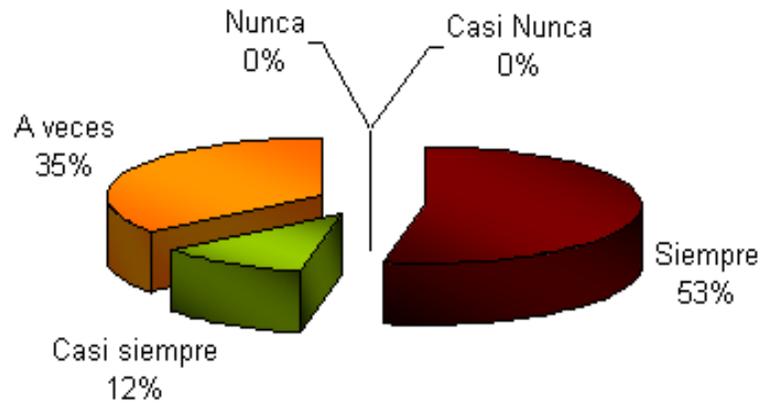
**Item N° 3:** El Jefe de la Unidad de Supervisión, planifica la labor de los funcionarios asignados a labores de inspección de empresas.

**Cuadro N° 4: Distribución de los datos correspondientes al Item 3 de la encuesta aplicada.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes.</b>
Siempre	09	53
Casi siempre	02	12
A veces	06	35
Casi Nunca	00	00
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios.

### GRAFICO N° 3: PLANIFICACION DEL TRABAJO



Fuente: Cuadro 4, del ítem 3 (encuesta aplicada)

Del cuadro 4 y gráfico N° 3, se observa que el 53%, de la muestra de empleados encuestados, manifestaron que siempre los jefes de servicio de la Unidad de Supervisión del Trabajo, planifican la labor de los funcionarios asignados a las labores de inspección; mientras el 35%, señalaron la opción a veces y el 12%, casi siempre, lo hacen. El sentido de las respuestas permite deducir que la mayor parte de la muestra, reconoce que existe planificación del trabajo en este sentido, cuestión que es vital dentro del cumplimiento de funciones supervisorias en cualquier organización; porque ello impide la improvisación, la pérdida de tiempo y el aprovechamiento de recursos.

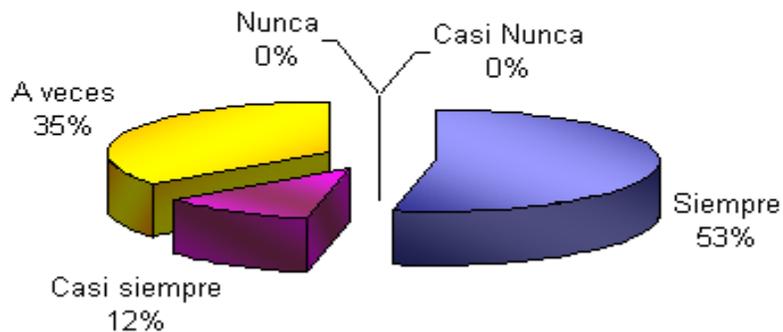
**Item N° 4:** El Supervisor Jefe, coordina con ustedes el trabajo en función de estrategias apropiadas para monitorear a las empresas radicadas en el Estado.

**Cuadro N° 5: Distribución de los datos correspondientes al Item 4 de la encuesta aplicada.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes.</b>
Siempre	09	53
Casi siempre	02	12
A veces	06	35
Casi Nunca	00	00
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios.

**GRAFICO N° 4: DIRECCION ESTRATEGICA**



Fuente: Cuadro 5, del ítem 4 (encuesta aplicada)

Los datos que se muestran en el cuadro N° 5 y gráfico N° 4, permite observar que el 53%, de los empleados encuestados, manifestaron que siempre el jefe de la Unidad de Supervisión planifica el trabajo de los funcionarios asignados a las labores de inspección; mientras el 35%, señalaron la opción a veces y el 12%, casi siempre, lo hacen. Como puede apreciarse en estos datos, la mayor parte de los funcionarios, admiten que existe un nivel de coordinación en el direccionamiento estratégico de la Unidad Organizativa en esta dependencia del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social (MINPPTRASS); puesto que se realiza

una función apropiada en la acción supervisora. Es de referir que tal como lo expresa Manes (2004), la supervisión es una función de la gerencia cuyo proceso está orientado a conocer la buena marcha de la institución para poder evaluarla y tomar las decisiones o ajustes que se correspondan con el mejor funcionamiento de las mismas. En consecuencia, siendo esta una función básica del control se requiere del conocimiento de los indicadores que deben medir el desempeño dentro de las organizaciones y en particular las de carácter público, donde también existen empleados o trabajadores que deben prestar un servicio eficiente y eficaz, como contraprestación a la remuneración recibida dentro de la Administración Pública.

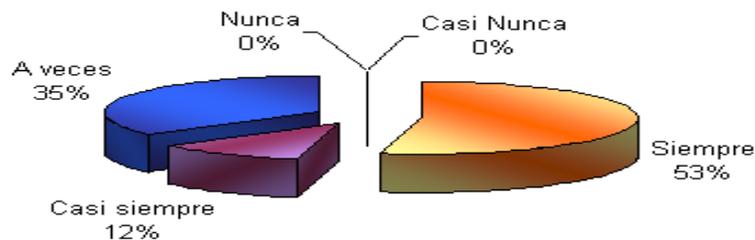
**Item N° 5:** Al efectuar las coordinaciones, el Jefe de Servicio hace hincapié en el alcance de objetivos de acuerdo a la misión de la Unidad Organizativa.

**Cuadro N° 6: Distribución de los datos correspondientes al Item 5 de la encuesta aplicada.**

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	09	53
Casi siempre	02	12
A veces	06	35
Casi Nunca	00	00
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios

**GRAFICO N° 5: ALCANCE DE OBJETIVOS**



Fuente: Cuadro 6, del ítem 5 (encuesta aplicada)

De acuerdo a lo expresado en el cuadro N° 6 y gráfico N° 5, evidencia que el 53%, de la muestra señalaron que siempre el jefe de servicio al coordinar hace énfasis en el alcance de objetivos de acuerdo a la misión de la Unidad Organizativa, que no es otra que la de Supervisión de Trabajo; mientras el 35%, señalaron la opción a veces y el 12%, casi siempre, lo hacen. De esto se deduce que más de la mitad de los funcionarios adscritos a la Unidad ya referida, reconocen que los supervisores se empeñan en el cumplimiento del alcance de objetivos, en función de la misión de la Unidad Organizativa y en este sentido, se apoyan en la planificación estratégica para el posicionamiento del Ministerio de acuerdo a la prestación de su servicio, que en este caso está referido al monitoreo de empresas públicas o privadas para saber si están cumpliendo con la normativa laboral prevista en el marco jurídico como contraprestación del trabajo de parte de todos los involucrados en las labores de cada una de ellas.

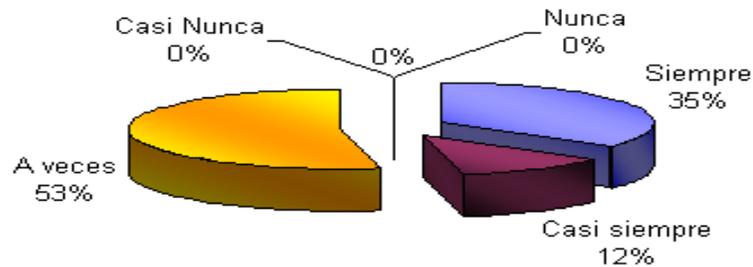
**Item N° 6:** El Supervisor Jefe impulsa al personal de inspección de empresas para que cumplan con las metas preestablecidas a nivel cuantitativo

**Cuadro N° 7: Distribución de los datos correspondientes al Item 6 de la encuesta aplicada.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes.</b>
Siempre	06	35
Casi siempre	02	12
A veces	09	53
Casi Nunca	00	00
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008

**GRAFICO N° 6:IMPULSAMIENTO DE METAS PREESTABLECIDAS**



Fuente: Cuadro 7, del ítem 6 (encuesta aplicada)

De acuerdo a lo expresado en el cuadro N° 7 y gráfico N° 6, más de la mitad del personal encuestado, señalaron que el Supervisor Jefe a veces impulsa al personal de inspección de empresas para que cumplan con las metas preestablecidas. El 35%, indicaron que siempre; mientras el 12%, casi siempre, lo hacen.

Lo reflejado en estos datos, permite deducir que 53% de los funcionarios entrevistados admiten que el Supervisor Jefe en ocasiones los impulsa para que cumplan con las metas preestablecidas y en ese sentido, están excluyendo indicadores de procesos orientados hacia la eficacia para el mejoramiento del desempeño de los recursos humanos en esta unidad organizativa.

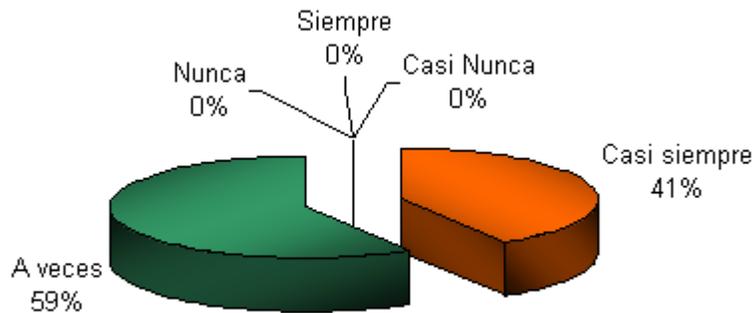
**Item N° 7:** Se prevé claramente las metas esperadas en la Unidad Organizativa por parte del funcionario asignado a la inspección.

**Cuadro N° 8: Metas esperadas**

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	00	00
Casi siempre	07	41
A veces	10	59
Casi Nunca	00	00
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008

### GRAFICO N° 7: PREVISION DE METAS



Fuente: Cuadro 8, del ítem 7 (encuesta aplicada)

Los datos reflejados en el cuadro N° 8 y gráfico N° 7, indican que el 59%, de la muestra señalaron que a veces; se prevé claramente las metas esperados en la Unidad Organizativa por parte de los funcionarios asignados a la inspección; mientras el 41%, respondió que casi siempre, lo hacen. Esto refleja que la mayor parte de los empleados perciben que el establecimiento de metas esperadas sólo en algunas ocasiones están previstas y ello permite deducir la existencia de debilidades supervisorias en la gestión de control y seguimiento, donde el peso para evaluar el desempeño será de orden cuantitativo solamente, dejando de lado indicadores de proceso (outcomes), que deben combinarse para conocer en qué medida existe eficacia, eficiencia, rendimiento y calidad en el trabajo que realizan los funcionarios o empleados de la organización.

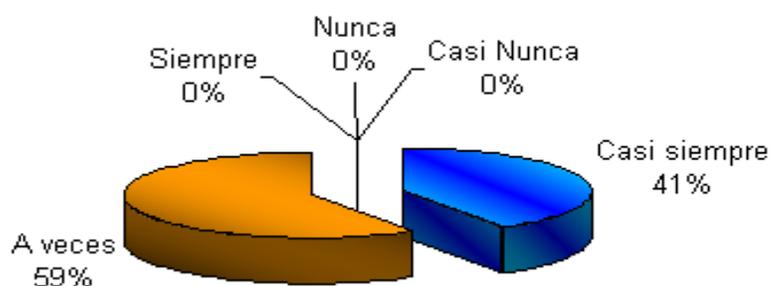
**Item N° 8:** Se propician oportunidades a los empleados de la Unidad de Supervisión del Trabajo acerca de las inquietudes que tienen respecto al resultado de las inspecciones hechas.

**Cuadro N° 9: Oportunidades acerca de Inquietudes respecto a Inspecciones hechas.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes.</b>
Siempre	00	00
Casi siempre	07	41
A veces	10	59
Casi Nunca	00	00
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios

**GRAFICO N° 8: OPORTUNIDADES PARA LA MANIFESTACION DE INQUIETUDES**



Fuente: Cuadro 9, del ítem 8 (encuesta aplicada)

Según el cuadro N° 9 y gráfico N° 8, el 59%, a veces; se propician oportunidades a los empleados de la Unidad de Supervisión del Trabajo acerca de las inquietudes que tienen respecto al resultado de las inspecciones hechas; mientras el 41%, respondió que casi siempre, lo hacen.

Como puede observarse en la tendencia de las respuestas emitidas, existe una supervisión poco propiciadora de oportunidades en las cuales los trabajadores manifiesten sus inquietudes y ello puede obedecer en parte a centrar la supervisión exclusivamente a lo que señala el Manual respectivo, en cuanto a metas.

Es de hacer notar que tal como lo expresa Manes (2004), la supervisión puede convertirse en una herramienta altamente motivadora para dinamizar las energías de

los recursos humanos en sus puestos de trabajo de modo que alcancen un mayor rendimiento laboral, traducido en metas cumplidas en función de la misión, visión y objetivos organizacionales, propiciando el cambio de cultura.

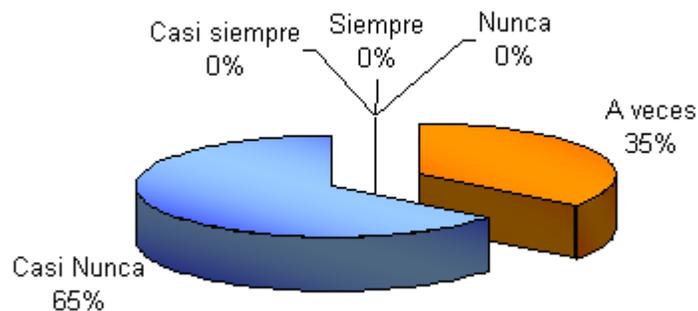
**Item N° 9:** En las supervisiones mensuales al trabajo de inspección de empresas se alude al uso de estrategias para el cumplimiento de la normativa laboral.

**Cuadro N° 10 Estrategias para el cumplimiento de la normativa laboral**

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
A veces	06	35
Casi Nunca	11	65
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios.

**GRAFICO N° 9: ESTRATEGIAS DE SUPERVISION**



Fuente: Cuadro 10, del ítem 9 (encuesta aplicada)

Según el cuadro N° 10 y gráfico N° 9, el 65%, de la muestra de empleados, indicaron que casi nunca en las supervisiones mensuales al trabajo de inspección de empresas se alude al uso de estrategias para el cumplimiento de la normativa laboral; mientras el 35%, respondió que a veces, lo hacen. Del sentido de las respuestas

emitidas, se puede notar que casi nunca, se emplean estrategias apropiadas para el cumplimiento de la normativa laboral. Como puede observarse en estos datos, el Supervisor Jefe está dejando de lado un conjunto de acciones que involucran el aspecto cualitativo de las inspecciones realizadas a modo de asesoramiento empresarial en este sentido; porque si bien es cierto que se debe dar cumplimiento a este aspecto por medio de este servicio, también se debe insistir en el aspecto orientador promoviendo la eficacia del trabajador en sus labores asignadas. De allí, la necesidad de capacitación del recurso humano en altos niveles de la gerencia pública, de modo que consideren la supervisión del trabajo como un medio para ofrecer un servicio de impacto a los trabajadores de las empresas que son objeto de supervisión y la promoción de un cambio de cultura en el empresariado al cual están monitoreando.

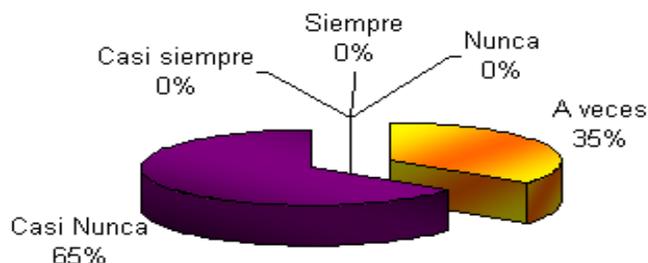
**Item N° 10:** Se aplican estrategias para el logro de la satisfacción laboral de los empleados de la Unidad de Supervisión del Trabajo.

**Cuadro N° 11: Estrategias dirigidas hacia el logro.**

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
A veces	06	35
Casi Nunca	11	65
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios.

**GRAFICO N° 10: ESTRATEGIAS PARA LA SATISFACCION LABORAL.**



Fuente: Cuadro 11, del ítem 10 (encuesta aplicada)

El 65%, de la muestra de empleados, indicaron que casi nunca se aplican estrategias para el logro de la satisfacción laboral de los empleados de la Unidad de Supervisión del Trabajo; mientras el 35%, respondió que a veces, lo hacen. Como puede notarse en el sentido de las respuestas emitidas, se está dejando de aplicar estrategias para la satisfacción laboral y con ello, se deja de considerar el aspecto humano del clima organizacional, elemento de vital importancia para la gerencia cuando se trata de buscar estrategias que promuevan la eficacia en el rendimiento laboral. Por ello Davis (1996), enfatiza acerca de la planificación estratégica mediante la cual se parte de un diagnóstico situacional en el cual se detecten las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que gravitan en el entorno interno y externo de las organizaciones. Por consiguiente, el clima organizacional entendido como el resultado de las percepciones que tienen los empleados acerca de su ambiente de trabajo, incide generalmente en el rendimiento laboral.

En este sentido, Mc Lagan (2002), señala que todo clima organizacional incluye el ambiente físico (instalaciones, condiciones de trabajo, tecnología, entre otros y el psicológico representado por las creencias, cultura instaurada, motivaciones, percepciones y satisfacción laboral.

**Dimensión: Eficiencia. Indicador: Horas de Trabajo**

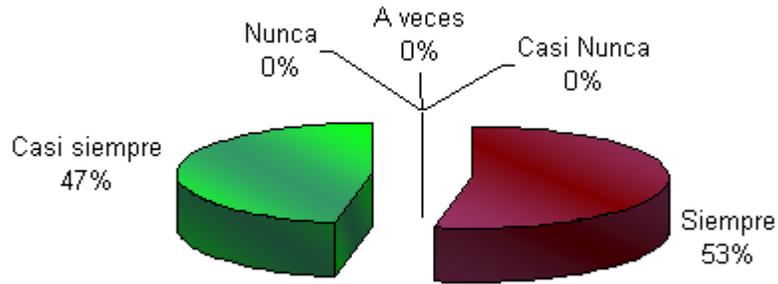
**Item N° 11:** El personal de inspección adscrito a la Unidad de Supervisión del Trabajo, utiliza horas extras para poder culminar sus tareas.

**Cuadro N° 12: Cumplimiento de Metas**

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	09	53
Casi siempre	08	47
A veces	00	00
Casi Nunca	00	00
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008

### GRAFICO N° 11: HORAS UTILIZADAS



Fuente: Cuadro 12, del ítem 11 (encuesta aplicada)

Del cuadro N° 12 y Gráfico 11, se observa que el 53%, de la muestra de los entrevistados siempre utilizan horas extras para poder culminar sus tareas de inspección; mientras el 47%, respondió que casi siempre, lo hacen. Esto permite deducir que ello compromete la eficiencia del trabajador, puesto que amerita de más tiempo y recursos para el cumplimiento de sus funciones.

Para Ivancevich y Otros (2002), la eficiencia “es un elemento de la eficacia relacionado con los resultados en función del tiempo y los recursos empleados para producir” (p.55).

Por consiguiente, los indicadores de eficiencia son de proceso y de producto, que en el caso de la evaluación del desempeño deben combinarse con otros factores intervinientes que pueden afectarlo o incidir en la productividad.

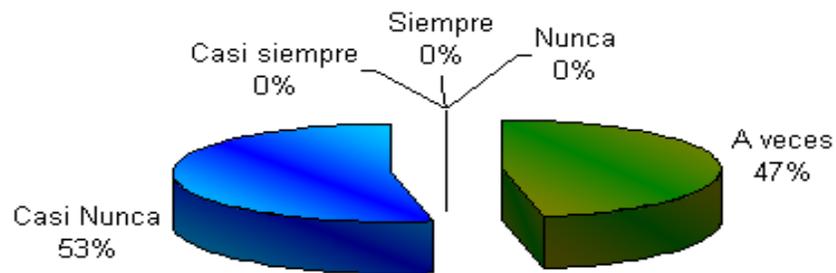
**Item N° 12:** En caso de utilizar mayor tiempo para culminar su trabajo de inspección, considera que cumple con las metas preestablecidas.

**Cuadro N° 13: Metas preestablecidas**

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
A veces	08	47
Casi Nunca	09	53
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008

**GRAFICO N°12: TIEMPO/GESTION**



Fuente: Cuadro 13, del ítem 12 (encuesta aplicada)

Los datos reflejados en el cuadro 13 y gráfico N° 12, evidencian que el 53% de los encuestados manifestaron que aun cuando utilizan mayor tiempo para culminar sus trabajos de inspección, casi nunca cumplen con las metas preestablecidas, lo cual permite deducir que esto compromete la eficiencia de su labor.

Es de destacar que la eficiencia, tal como lo señalan Ivancevich y Otros (2002), es un elemento de la eficacia asociado al logro en función del tiempo y economía. Esto indica claramente que sería necesario incluir otros indicadores outcome, respecto a la calidad del trabajo realizado tomando en cuenta que no todas las empresas están

distribuidas homogéneamente, sino que la mayor parte en los Municipios, están dispersas y ello consume mayor tiempo de viaje y en otros casos, entorpecimiento vial motivado a circunstancias fortuitas como mal estado de la vía, impactos entre vehículos que demoran la fluidez del tránsito por ejemplo.

### Dimensión Evaluativa

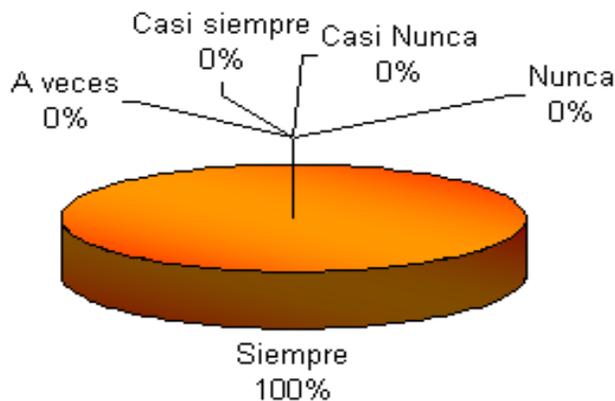
**Item N° 13:** Cuando se evalúa el desempeño de los funcionarios adscritos a la Unidad de Supervisión del Trabajo, se aplica en el diagnóstico sólo los indicadores establecidos en el Manual.

**Cuadro N° 14: Evaluación del Desempeño**

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	17	100
Casi siempre	00	00
A veces	00	00
Casi Nunca	00	00
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios.

**GRAFICO N° 13: EVALUACION DE DESEMPEÑO**



Fuente: Cuadro 14, del ítem 13 (encuesta aplicada)

Los datos reflejados en el cuadro N° 14 y gráfico N° 13, muestran que el total de los encuestados manifestaron que siempre cuando se evalúa el desempeño de los funcionarios adscritos a la Unidad de Supervisión del Trabajo se aplica en el diagnóstico sólo los indicadores establecidos en el Manual.

La tendencia mayoritaria de las respuestas emitidas, permiten deducir que se está dejando de lado otros indicadores de proceso que también inciden en el mejor desempeño de los empleados. Es de hacer notar que los indicadores constituyen herramientas útiles para evaluar el desempeño de los trabajadores.

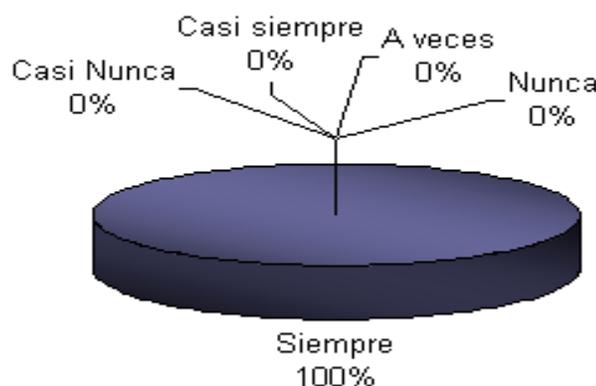
**Item N° 14:** Cuando han sido evaluados por el supervisor, se utilizan solamente indicadores cuantitativos, es decir, orientados hacia el cumplimiento de metas.

**Cuadro N° 15: Evaluación de Producto.**

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	17	100
Casi siempre	00	00
A veces	00	00
Casi Nunca	00	00
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios.

**GRAFICO N° 14: TIPOS DE INDICADORES**



Fuente: Cuadro 15 del ítem 14 (encuesta aplicada)

Los datos reflejados en el cuadro 15 y gráfico N° 14, muestran que el total de la muestra encuestada, deja claramente evidenciado que cuando han sido evaluados por el supervisor, se utilizan solamente indicadores cuantitativos, es decir, orientados hacia el cumplimiento de metas.

Por ello, tal como se desprende de este dato puede decirse que existe un Manual que resulta inadecuado a las modernas concepciones evaluativas de la gerencia moderna, dado que el enfoque sistémico de las organizaciones toma en cuenta los procesos y los productos.

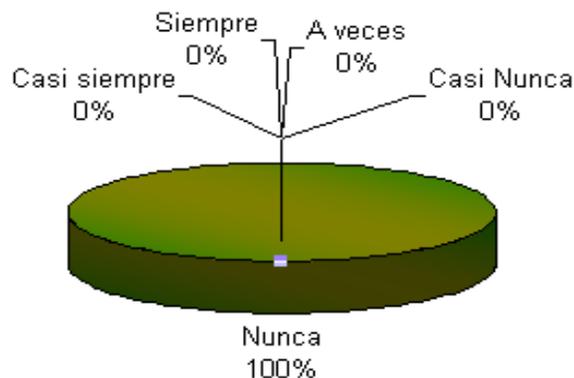
**Item N° 15:** El Manual permite usar indicadores de proceso para evaluar el desempeño de los funcionarios adscrito a la Unidad de Supervisión del Trabajo.

**Cuadro N° 16: Evaluación de Procesos**

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
A veces	00	00
Casi Nunca	00	00
Nunca	17	100
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios

**GRAFICO N° 15: INDICADORES DE PROCESO**



Fuente: Cuadro 16 del ítem 15 (encuesta aplicada)

Los datos reflejados en el cuadro N° 16 y gráfico N° 15, refleja que el total de los encuestados manifestaron que nunca el Manual permite usar indicadores de proceso para evaluar el desempeño de los funcionarios adscrito a la Unidad de Supervisión del Trabajo.

El sentido de las respuestas emitidas, refleja claramente la necesidad de sensibilizar a la alta gerencia para que adecúe los procedimientos administrativos establecidos en Manuales de Normas y Planes Operativos Anuales, incluyendo en la evaluación del desempeño, indicadores de proceso que potencien el rendimiento laboral y la búsqueda de la excelencia en la gestión pública.

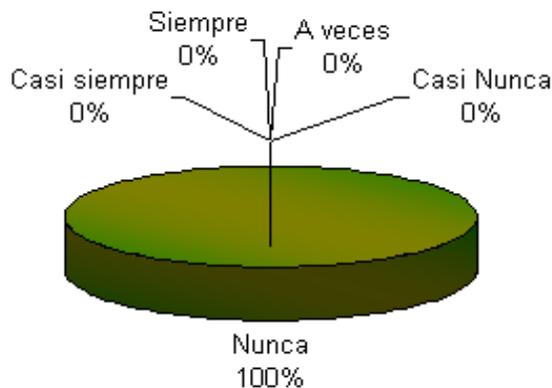
**Item N° 16:** Se toma en cuenta la calidad del trabajo de inspección realizado cuando el mismo se orienta la resolución de problemas detectados.

**Cuadro N° 17: Evaluación de la Calidad del trabajo de inspección**

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
A veces	00	00
Casi Nunca	00	00
Nunca	17	100
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios

**GRAFICO N° 16: CALIDAD DE SUPERVISION**



Fuente: Cuadro 17 del ítem 16 (encuesta aplicada)

El cuadro 17 y gráfico N° 16, muestran que el total de los encuestados respondieron que nunca, se toma en cuenta la calidad del trabajo de inspección realizado cuando el mismo se orienta hacia la resolución de problemas detectados.

La tendencia negativa de las respuestas dadas ubicadas en esta opción nunca, expresa claramente que el Manual presenta debilidades procedimentales en el uso y manejo de indicadores de gestión que deben ser revisados, porque si bien es cierto que los trabajadores adscritos a la Unidad de Supervisión, deben realizar un número de inspecciones de acuerdo al plan trazado, no menos cierto es, que al hacerlo deben confrontar situaciones problemáticas en las empresas a cuyos administradores deben orientar porque no sólo se trata de un proceso fiscalizador que permita conocer cuántas empresas infringen las normativas laborales en el Estado, para imposición de sanciones, sino también en qué sentido se puede cooperar educativamente para el logro de un cambio de cultura en este sentido.

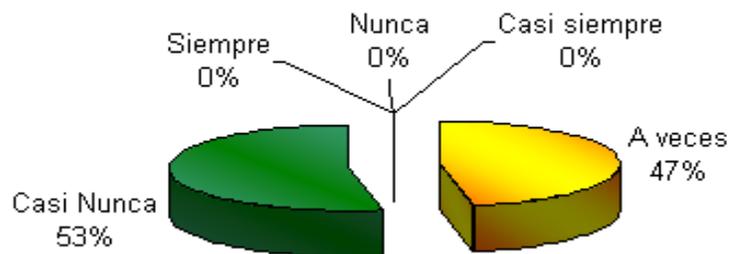
**Item N° 17:** Han recibido orientación o asesoramiento de parte del funcionario evaluador para promover el rendimiento laboral en la Unidad de Supervisión del Trabajo en la Inspectoría.

**Cuadro N° 18: Orientación o asesoramiento al empleado**

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
A veces	08	47
Casi Nunca	09	53
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008

### GRAFICO N° 17: ESTRATEGIAS DE ORIENTACION O ASESORAMIENTO AL EMPLEADO



Fuente: Cuadro 18 del ítem 17 (encuesta aplicada)

Los datos reflejados en el cuadro 18 y gráfico N° 17, evidencian que el 53% de los encuestados manifestaron que casi nunca han recibido orientación o asesoramiento de parte del funcionario evaluador para promover el rendimiento laboral en la Unidad de Supervisión del Trabajo en la Inspectoría del Estado Barinas, mientras el 47%, a veces. El sentido de las respuestas emitidas refleja claramente debilidades gerenciales de los evaluadores en la promoción del rendimiento laboral, entendido tal como lo señala Sthephan (2004), como “el resultado de los esfuerzos hechos por los trabajadores para cumplir con objetivos y metas trazadas en el desempeño de sus funciones asignadas al cargo” (p.56)

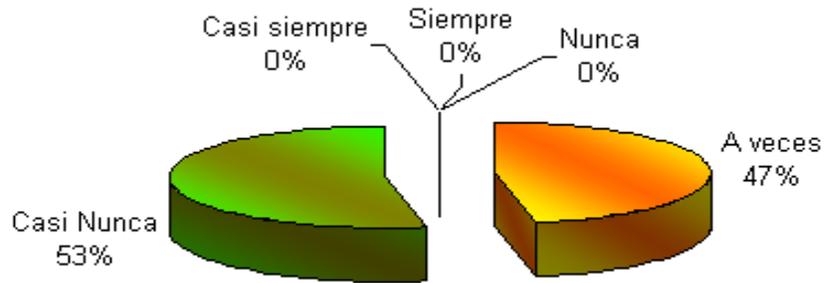
**Item N° 18:** Después de haber sido evaluado en su desempeño, su supervisor inmediato ha conversado con usted, acerca de la planificación de estrategias orientadas hacia el cumplimiento de metas.

#### Cuadro N° 19: Estrategias de Supervisión

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
A veces	08	47
Casi Nunca	09	53
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008 y cálculos propios.

## GRAFICO N° 18: ESTRATEGIAS DE SUPERVISION



Fuente: Cuadro 19 del ítem 18 (encuesta aplicada)

Los datos reflejados en el cuadro 19 y gráfico N° 18, evidencian que el 53% de los encuestados manifestaron que casi nunca después de haber sido evaluados en su desempeño, el supervisor inmediato haya conversado acerca de la planificación de estrategias orientadas hacia el cumplimiento de metas; mientras el 47%, a veces lo hace. La tendencia de las respuestas emitidas, permiten observar la ausencia de herramientas de la planificación de estrategias de parte de la alta gerencia en este sentido. Es de hacer notar que la planificación estratégica de acuerdo a lo expresado por Davis (1996)

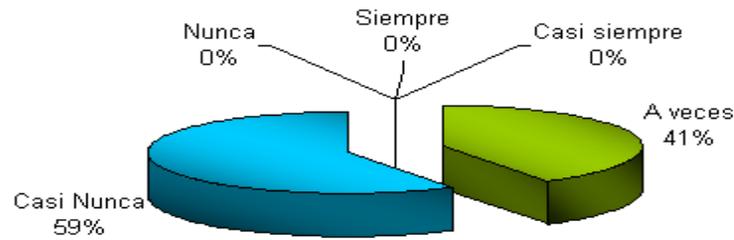
**Item N° 19:** El Supervisor Jefe aplica estrategias de evaluación del desempeño orientadas hacia la capacitación.

### Cuadro 20 Relación Desempeño-Capacitación

Categorías	Frecuencias	Porcentajes.
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
A veces	07	41
Casi Nunca	10	59
Nunca	00	00
Totales	17	100

Fuente: Instrumento aplicado a los funcionarios 2008

**GRAFICO N° 19: RELACION DESEMPEÑO - CAPACITACION**



Fuente: Cuadro 20 del ítem 19 (encuesta aplicada)

La distribución de los datos expresados en el cuadro N° 20 y gráfico N° 19, permiten observar que el 59%, de los encuestados señalaron que casi nunca cuando el supervisor jefe aplica estrategias de evaluación del desempeño, las mismas están orientadas hacia la capacitación; mientras el 41% a veces lo hacen. Es de hacer notar que la tendencia mayoritaria de las respuestas dada acusa debilidades en la gestión del evaluador, porque ninguna organización podrá lograr los objetivos propios de la misión y de la visión, sino se dispone de recursos humanos adiestrados eficientemente, de manera que se logre productividad y rendimiento laboral como es el caso de la Unidad de Supervisión del Trabajo en Barinas.

## **Conclusiones del Diagnostico**

Luego de haber aplicado el principal instrumento de medición a los empleados y revisado el Manual que establece lineamientos para la Unidad administrativa y contrastados los resultados a la luz de la teoría, puede decirse que en el marco de las organizaciones de la Administración Pública, el control de la gestión constituye una herramienta de gran valía en los procesos de cambio ocurridos en los últimos tiempos, tratando de mejorar la imagen y la transparencia de los recursos presupuestarios asignados a los entes gubernamentales, para el cumplimiento de la misión encomendada y el servicio para el cual fueron creados. De allí, que se haga uso de los indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de los recursos humanos que laboran en ellos.

Por consiguiente, en el caso de estudio, la aplicación del instrumento de medición proporcionó respuestas a las variables de estudio que cotejadas a la luz de la teoría, originaron las siguientes conclusiones:

Respecto al objetivo específico 1, al diagnosticar los indicadores de gestión expresados en el Manual para la Evaluación del Desempeño de los Funcionarios en la Unidad de Supervisión del Trabajo en Barinas, se pudo detectar que los mismos son de naturaleza cuantitativa es decir, referidos al factor tiempo en función de metas preestablecidas para el número de inspecciones mensuales realizadas.

Por otra parte al examinar la evaluación del desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo en la Inspectoría dependiente del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social, que era el objetivo específico 2, se pudo conocer debilidades en la gestión para la eficacia y el rendimiento laboral, en los funcionarios que se encarga de las inspecciones a realizar en las empresas radicadas en el estado Barinas, entidad que tiene establecidas un alto número tanto a nivel privado como público.

Al efecto, se notó la existencia de un Manual con normas específicas de las funciones a cumplir y de indicadores de evaluación de producto, en cuanto al factor tiempo/metras cumplidas a nivel de número de inspecciones hechas por los

funcionarios asignados a tales actividades; así como omisiones en relación al empleo de estrategias o tácticas adecuadas para el logro de metas en función de la calidad, eficacia y eficiencia de la labor para con el servicio que se debe prestar a las comunidades.

Asimismo, se ha dejado al margen la inclusión de indicadores cualitativos o de procesos outcomes, que contribuyan al mejoramiento de la calidad, eficacia y eficiencia de la labor de inspección de las empresa, la cual descansa en los funcionarios asignados a la Unidad de Supervisión del Trabajo en Barinas, quienes presentan rasgos de insatisfacción laboral por la presencia de instrumentos con indicadores cuantitativos solamente con los cuales son evaluados y por tanto, ello compromete sus ascensos o mejoras dentro de la Administración Pública en este importante Ministerio.

## **PROPUESTA**

### **Presentación de la Propuesta**

Dentro del ámbito administrativo público o privado, hoy día resulta común aludir al tema de los indicadores de gestión como herramienta valiosa para la evaluación del desempeño de la labor desarrollada por los trabajadores en cualquier empresa, gobernación, ministerio, unidad organizativa, dependencia, entre otros, que constituyen el llamado capital humano.

Por consiguiente, la presente propuesta que se formula está diseñada sobre la base de las dificultades, debilidades e incongruencias detectadas en lineamientos expresos en forma de Manuales, previstos para la Unidad de Supervisión del Trabajo, dependiente del MINPPTRASS, en relación a los indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de los funcionarios adscritos a esta dependencia gubernamental, en virtud de la necesidad de ponerse a tono con la dinámica administrativa ocurrida en los últimos años debido a la multiplicidad, crecimiento, volumen de servicios y demandas de la colectividad.

De allí, que tomando en cuenta que la Administración Pública requiere de cambios e innovaciones, resulta pertinente ofrecer aportes a las altas autoridades gubernamentales acerca de mecanismos útiles para lograr la eficacia, eficiencia, economía y transparencia en este campo. En este sentido, se coincide con las ideas de Amat (2000), para quien el microsistema de recursos humanos en cualquier organismo e institución contribuye al logro de objetivos organizacionales. En tal sentido, siendo la Unidad de Supervisión del Trabajo en el Estado Barinas, un ente que se encarga del monitoreo e inspección de empresas radicadas en la entidad con el propósito de que cumpla con la normativa laboral generadora de derechos y prerrogativas que asisten a la clase trabajadora en general y para lo cual se aplica la técnica de visitas, resulta pertinente evaluar el desempeño de estos funcionarios inspectores en cuanto a su rendimiento laboral y por tanto, resulta imprescindible el uso de indicadores de gestión en los cuales se aprecien resultados del producto y de

los procesos; puesto que la idea de supervisar debe estar acompañada de otros aspectos tales como la orientación o asesoramiento, el cambio de cultura en los empresarios.

De allí, que la propuesta pretende sensibilizar a las autoridades del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social, a los servidores públicos adscritos a la Unidad de Supervisión del Trabajo en Barinas, e indirectamente a los supervisados (empresas radicadas en el Estado), ofreciendo mecanismos viables con indicadores de producto y de proceso para la evaluación del desempeño, con miras hacia el logro de la eficacia y eficiencia.

### **Justificación**

La necesidad de proponer indicadores de gestión para la evaluación del desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo de la Inspectoría dependiente del MINPPTRASS, justifica la propuesta que se pretende ofrecer y en ese sentido el tema se considera relevante por cuanto orienta a la Administración Pública Nacional, en relación a mecanismos pertinentes que contribuyan a una labor eficaz y eficiente con altos niveles de calidad de los funcionarios; porque tal como lo señala Santos (2002), cuando se evalúa a los trabajadores se deja de considerar que no sólo los individuos son responsables de un proceso o de unos resultados; sino que también se deben considerar otros aspectos que los condicionan como es: los medios con los cuales cuentan, los riesgos que corren, las condiciones de trabajo, entre otros. De allí, pues que se hace una evaluación descontextualizada que no tiene razón de ser.

Por consiguiente, lo propuesto es de utilidad teórica en cuanto aporta información actualizada acerca de los indicadores de gestión, metodologías y aplicaciones, así como elementos conceptuales acerca de la evaluación del desempeño en el marco del enfoque sistémico útiles para el logro de metas institucionales y de una labor eficaz y eficiente de los trabajadores de la unidad organizativa objeto de estudio.

De igual modo, la aplicación de indicadores de gestión enfocados en la búsqueda de excelencia en el desempeño puede propiciar motivaciones hacia los empleados

quienes al reconocer que serán evaluados en su desempeño tomando en cuenta aspectos cualitativos y cuantitativos pueden alcanzar altos rendimientos en función del logro de metas trazadas. Es de agregar que a juicio de Aguilar (2005), la experiencia dentro de la gerencia pública remite a pensar en formas y modos para el fortalecimiento del trabajo de equipo con miras al cumplimiento de responsabilidades y hacia ello apunta la idea de esta propuesta la cual comprende variados aspectos: sensibilización, orientación o adiestramiento.

### **Fundamentación de la Propuesta**

La propuesta se fundamenta en las teorías de evaluación del desempeño, las cuales enfatizan en la idea de considerar indicadores de gestión en los cuales se combinen productos y procesos, fijando criterios acordes con la dinámica organizacional. Al efecto, se trata de la eficacia de la gestión pública considerado el término como el grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad en relación a los propósitos y metas trazadas que mide todas las actividades en función de procesos. También lo propuesto se afianza en lo señalado por Roseing (1998), el concepto general de evaluación del desempeño se puede elaborar mediante la siguiente ecuación:  $\text{desempeño} = \text{capacidad, esfuerzo, oportunidad y el propósito}$ . Al efecto, agrega que esta ecuación incluye factores o variables básicas que determinan el desempeño, entre ellos, los insumos, que en su conjunto, representan la relación multiplicadora determinando los resultados de los esfuerzos individuales y del grupo. Asimismo, la capacidad expresada en el conocimiento, las habilidades y destrezas, el uso de la tecnología. El esfuerzo como la expresión del trabajo creador, de acuerdo a expectativas y recompensas, además de la oportunidad para hacer efectiva la puesta en marcha del proceso.

Además, el mencionado autor (Roseing, ob. cit), señala tres (03) dimensiones básicas del rendimiento del desempeño, siendo éstos los siguientes: (a) la efectividad, orientada hacia el logro de objetivos explícitos o implícitos. (b) la eficiencia expresada por la proporción existente entre el rendimiento e insumos, utilidad y costo

y (c), la satisfacción de los trabajadores que permanecen en los cargos que ocupan. Como puede apreciarse en lo expresado por el autor, estas dimensiones pesan sobre la eficiencia o ineficiencia.

Por tanto, Quintín (1996) al intentar identificar los rasgos de la ineficiencia institucional y su atribución a la gerencia pública, expresa que en este sentido, el ingreso a cargos gerenciales no requiere requisitos de capacidad profesional; No se encuentran definidas las fuentes de reclutamiento: inexistencia de un organismo orientado a la formación de gerentes públicos que sirva como fuente sistemática de reclutamiento y selección. Escasa evaluación de rendimiento. Poca expectativa institucionalizada de permanencia Los cargos gerenciales no son descritos ni evaluados, por lo que se desconoce su perfil y los requerimientos para su desempeño. Excesiva individualidad en los gerentes, en perjuicio del trabajo en equipo. Vulnerabilidad frente al tráfico de influencias. Ausencia relativa de un sentido de previsión y de pensamiento estratégico con miras a la motivación.

Al respecto, el referido autor explica que el problema del funcionamiento de la administración pública no es sólo una cuestión relacionada con mejoramiento de las estructuras y los sistemas, sino que además, es un problema de actitud de los recursos humanos frente a la función pública. Es decir, se hace necesario, como se ha dicho hasta el momento, conformar un equipo humano preparado que se encuentre atraído y estimulado para el desempeño de sus funciones.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Ofrecer Indicadores de Gestión para la Evaluación del Desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo, dependiente del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social (MINPPTRASS) en el Estado Barinas.

## **Objetivos Específicos**

- 1.- Sensibilizar a las autoridades competentes del MINPPTRASS, para que incorporen indicadores de gestión de proceso en la evaluación del desempeño de la Unidad de de Supervisión del Trabajo, dependiente del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social en el Estado Barinas.
- 2.- Promover la orientación de los funcionarios en posiciones gerenciales acerca del control de gestión, gerencia pública, herramientas de control, la evaluación del desempeño, indicadores, sus tipos y aplicación de los mismos en los ámbitos administrativos públicos.
- 3.- Orientar a las autoridades competentes en cargos de supervisión y evaluación acerca de la necesidad de modernización del concepto tomando en cuenta aspectos cualitativos como la eficacia, eficiencia en indicadores de procesos con miras al logro de calidad y productividad laboral.
- 4.- Asesorar a los Funcionarios de Alto Nivel en materia de Planificación Estratégica situacional, Uso de la FODA, Estrategias y Tácticas

## **Desarrollo de la Propuesta**

La propuesta que se formula se desarrollará en dos (02) fases: La primera referida al diseño de los indicadores de gestión y la segunda, orientada hacia la capacitación y orientación. Así pues, una primera parte está dirigida hacia la sensibilización de los jefes de alto nivel en la Dirección de Recursos Humanos promoviendo asimismo, el asesoramiento en cuanto a la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos adscritos a la Unidad de Supervisión del Trabajo y una segunda parte referida a la orientación en la inclusión y uso de indicadores de proceso, enfatizados hacia el mejoramiento de la eficacia y eficiencia en esta dependencia.

## **Matriz Operacional de la Propuesta**

Seguidamente, se presenta en las siguientes tablas la operacionalización de cada uno de estos objetivos específicos con sus correspondientes aspectos que lo configuran para llevar a cabo los objetivos propuestos.

**Tabla 5**

Objetivo Específico 1: - Sensibilizar a las autoridades competentes del MINPPTRASS, para que incorporen indicadores de gestión de proceso en la evaluación del desempeño de la Unidad de de Supervisión del Trabajo en el Estado Barinas.

<b>Actividades</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Metas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
-Promoción de enlaces para la sensibilización de las autoridades competentes para incluir indicadores de gestión. -Aplicación de técnicas de motivación a las autoridades competentes del MINPPTRASS	Intercambio de experiencias          Motivación	Lograr la sensibilización de las autoridades competentes para introducir mejoras en la evaluación del desempeño laboral, en un 100%  Lograr la motivación en un 100% de las autoridades del MINPPTRASS.	Institucionales    Institucionales Humanos: Promotora Empleados Autoridades competentes	6 meses	Cualitativa

Fuente: Unidad de Supervisión del Trabajo

**Tabla 6**

Objetivo Específico 2: Promover la orientación de los funcionarios en posiciones gerenciales acerca del control de gestión, gerencia pública, herramientas de control, la evaluación del desempeño, indicadores, sus tipos y aplicación de los mismos en los ámbitos administrativos públicos.

Modelo de Indicadores de Gestión (Procesos-Productos-Resultados)

Actividad	Indicador	Tipo de Indicador		Forma de Cálculo
		EFICACIA	EFICIENCIA	
Administrar asesoramiento para fortalecer el desarrollo de la gestión institucional en la Unidad Organizativa	Orientación	X		Nº de Asesorías realizadas x 100/ Nº de asesorías programadas.
	Capacitación o adiestramiento	X		Número de talleres o cursos realizados x 100/ Nº de talleres o cursos programados.
	Informes Técnicos	X		Nº de Informes técnicos x 100/ Nº de informes programados
		X		Nº de Inspecciones realizados x100/ Nº de denuncias
	Servicios prestados	X		Nº de asesoramientos de planes x 100/ Nº de asesorías de planes programados.
Planificación	X		Nº de asesoramientos de planes x 100/ Nº de asesorías de planes programados.	
Tiempo previsto para el desarrollo de inspecciones	Tiempo/horas		X	Horas de trabajo utilizads x 100/ Horas hombres programados.

Fuente: Unidad de Supervisión del Trabajo en la Inspectoría, Estado Barinas.

**Tabla 7**

Objetivo 3: Orientar a las autoridades competentes en cargos de supervisión y evaluación acerca de la necesidad de modernización del concepto tomando en cuenta aspectos cualitativos como la eficacia y eficiencia en indicadores de procesos con miras al logro de calidad y productividad laboral.

<b>Actividades</b>	<b>Taller o cursos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Duración (Horas)</b>	<b>Estrategias o Actividades</b>	<b>Evaluación</b>
Desarrollar intercambios de experiencias acerca de la gestión de control orientados hacia la eficacia y eficiencia del desempeño laboral	Aspectos básicos del control de gestión  La eficacia y la eficiencia en las organizaciones	Elementos conceptuales y teóricos acerca del control de gestión. Características Criterios e Indicadores Selección de indicadores Tipos de Indicadores Aplicación de Indicadores de Gestión. Importancia Gerencia Pública Beneficios que ofrece.	Dos (02) jornadas de taller de (08) horas cada uno Teórico-Práctico	Exposiciones de los facilitadores Lecturas del material impreso Ejercitaciones Mesas de Trabajo Plenarias Elaboración de Conclusiones	En función del nivel de participación de los asistentes.

Fuente: Unidad de Supervisión del Trabajo en la Inspectoría, Estado Barinas.

**Tabla 8**

Continuación del Objetivo 3: Orientar a las autoridades competentes en cargos de supervisión y evaluación acerca de la necesidad de modernización del concepto tomando en cuenta aspectos cualitativos como la eficacia, eficiencia e impactos en indicadores de procesos con miras al logro de calidad y productividad laboral.

<b>Actividades</b>	<b>Taller o cursos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Duración (Horas)</b>	<b>Estrategias o Actividades</b>	<b>Evaluación</b>
Desarrollar intercambios de experiencias acerca de la gestión de control orientados hacia la eficacia y eficiencia del desempeño laboral	Herramientas del control de gestión.	Gerencia Pública Planificación de la Gestión. La Evaluación de los Resultados Evaluación de Procesos y Productos Modernas tendencias de la supervisión y la evaluación en la gerencia pública. El seguimiento y el control	Dos (02) jornadas de taller de ocho (08) horas. Teórico-Práctico.	Exposiciones de los facilitadores Lecturas del material impreso Ejercitaciones Mesas de Trabajo Plenarias Elaboración de Conclusiones	En función del nivel de participación de los asistentes.

Fuente:Unidad de Supervisión del Trabajo en la Inspectoría, Estado Barinas.

**Tabla 9**

Objetivo 4: Asesorar a los Funcionarios de Alto Nivel en materia de Planificación Estratégica situacional, Uso de la FODA, Estrategias y Tácticas

<b>Actividades</b>	<b>Taller o cursos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Duración (Horas)</b>	<b>Estrategias o Actividades</b>	<b>Evaluación</b>
Aplicar estrategias de asesoramiento acerca de la importancia de la planificación estratégica y el uso de la FODA, en las organizaciones del sector público.	La Planificación Estratégica situacional.	Criterios para determinar la existencia de problemas Uso del diagrama FODA Parámetros de evaluación	08 horas	Exposiciones de los facilitadores Lecturas del material impreso Ejercitaciones Mesas de Trabajo Plenarias Elaboración de Conclusiones	En función del nivel de participación de los asistentes.

Fuente: Unidad de Supervisión del Trabajo en la Inspectoría, Estado Barinas.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### *Conclusiones*

Los resultados de la investigación proporcionaron respuestas a los objetivos y propósitos trazados y al efecto, los datos obtenidos analizados a través del contraste teórico normativo (ser-deber ser), permitieron establecer las siguientes conclusiones:

En el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social, existen lineamientos preestablecidos para la evaluación del desempeño de los funcionarios y por tanto, en la Unidad de Supervisión del Trabajo, se toman en cuenta los parámetros expresados en indicadores cuantitativos orientados solamente al logro de metas respecto al número de inspecciones hechas por los empleados a quienes se les asigna tales tareas, dejando al margen otros aspectos que involucran estos procesos.

Por ello, al diagnosticar acerca de los indicadores de gestión previstos en el Manual para la Evaluación del Desempeño de los Funcionarios en la Unidad de Supervisión del Trabajo en Barinas, se pudo determinar que los mismos son de naturaleza cuantitativa es decir, referidos al factor tiempo en función de metas preestablecidas para el número de inspecciones mensuales realizadas.

De igual manera, al examinar la evaluación del desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo en la Inspectoría dependiente del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social, se detectaron omisiones en las Normas editadas por el organismo, en cuanto a indicadores de proceso viables para determinar la eficacia y el rendimiento laboral, en el conjunto de funcionarios que se encargan de las inspecciones a realizar en las empresas radicadas en el estado Barinas, entidad que tiene establecido un alto número de ellas, tanto a nivel privado como público. Por consiguiente, se ha obviado la inclusión de indicadores cualitativos o de procesos outcomes (considerados por Torres (2000), como aquellos que representan la contribución en lo social de un programa o servicio público, en términos no monetarios, pues miden logros en el cumplimiento de los objetivos públicos), no

obstante, aunque contribuyan al mejoramiento de la calidad, eficacia y eficiencia en las tareas de inspección de los funcionarios asignados a la Unidad de Supervisión del Trabajo en Barinas, quienes se sienten desmotivados en su labor precisamente por no tomar en cuenta dentro de los indicadores los procesos que involucran la inspección y en ese sentido, su desempeño se ve comprometido al percibir que no se les está reconociendo sus esfuerzos.

Es de hacer notar que la evaluación del desempeño es de fundamental importancia para los funcionarios puesto que ello incide en posibles ascensos o mejoras dentro de la Administración Pública en este importante Ministerio.

### *Recomendaciones*

Sobre la base de las conclusiones se recomienda a las autoridades competentes, considerar la propuesta con el fin de incorporar modificaciones al Manual para la Evaluación del Desempeño de los Funcionarios adscritos a la Unidad de Supervisión del Trabajo en Barinas, de acuerdo a lo trazado en el Plan Operativo Anual con respecto a los indicadores de gestión, tratando de redimensionar la gestión pública para el logro de la eficacia, la eficiencia y la calidad del servicio prestado.

Incluir en la evaluación del desempeño aquellos indicadores cualitativos, de proceso que combinados con los ya existentes, ofrezcan oportunidades para transformar la función pública dentro de los parámetros de la productividad.

Al personal de evaluadores, propiciar una supervisión reorientadora con miras a los procesos para obtener información acerca de los resultados de la gestión del empleado sin desvincular otros aspectos cualitativos como lo es la orientación y capacitación de los funcionarios en esa Unidad Organizativa. De igual modo, utilizar la tecnología y directrices o lineamientos en materia de un cambio de cultura en los administradores de las organizaciones públicas y privadas en cumplimiento de la normativa laboral vigente.

Convertir la evaluación del desempeño como una herramienta vital orientada hacia la mejora de la eficacia y de la eficiencia del trabajador en aras de la calidad del

servicio prestado a los usuarios del sistema, aplicando estrategias apropiadas para la evaluación como lo es la observación y las entrevistas, enfocando la toma de decisiones en la idea de adiestramiento al empleado de manera que su labor sea eficaz y eficiente.

También se les sugiere a los Jefes de Alto Nivel en el Ministerio, intercambiar experiencias con otros entes de organizaciones exitosas como PDVSA, en las cuales se incluye la meritocracia como medio para incentivar a los trabajadores hacia el logro de metas, tomando en cuenta que En la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Es de agregar que de acuerdo a Blanco (1998), tiene como propósito conocer el desenvolvimiento de los trabajadores en determinado cargo, lo cual asoma una idea básica, pero que requiere una elaboración conceptual más amplia para el ámbito de la gestión pública. Tal desarrollo a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de “government performance”, el cual se refiere a “la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia” de los servicios y programas públicos. Por tanto, dado que la gestión pública implica actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales, entonces el desempeño involucra los aspectos organizacionales y su relación con el entorno como lo describe Hernández (2003): “desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos” (p. 45)

Asimismo a los trabajadores se les sugiere concientizarse en lo relativo al cumplimiento de sus obligaciones y participar activamente en los eventos de adiestramiento de manera que alcancen las metas trazadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M (2005) **Diseño de Indicadores de Gestión como herramienta para Evaluar el desempeño funcional** en la Dirección de Planificación y Desarrollo del Estado Cojedes. Trabajo de Grado No Publicado.
- Alfaro, M (2000) **La Evaluación Institucional**. Caracas: EDUPEL
- Amat, P (2000) **Control de Gestión. Una perspectiva de Dirección**. Barcelona-España. Gestión 2000.
- Arias, F (2006) **Cómo hacer el Proyecto de Investigación**. Caracas-Venezuela: Epísteme.
- Avalos, A (2001) **La Planeación en la Administración Pública**. Mérida-Venezuela: CLAD.
- Balestrini, M (1997) **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: BL.
- Baluart, G (2002) **Supervisión y Evaluación en la Gestión Pública**. Caracas:
- Baptista, P (2006) **Indicadores de Gestión orientados al rendimiento de los empleados de la Oficina de Atención al Público de la Empresa CADAPE**; Barinas: Trabajo de Grado. UFT.
- Berrios, J (2002) **Indicadores de Control para la Administración Pública**. Caracas: Orinoco.
- Blanco, A (1998) **Evaluación del Desempeño**. Caracas: Orinoco.
- Briñez, J (2000) **La Gestión de Control en la Administración Pública**. Caracas: Madrid. ESIF.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) **Gaceta oficial N° 36860** (Extraordinario) Caracas- Venezuela.
- Becerra, C (2000) **Indicadores de Gestión para la Gerencia Pública**. Bogotá-Colombia. CEAC
- Berrios, J (2002) **Indicadores de Gestión**. Colombia: Litoperla, S.A.
- CEPAL (2004) **La Evaluación del Desempeño en la Administración Pública**. Informes y Documentos. Volumen I. México: Autor.

- Comité Latinoamericano para la Descentralización (2003) **VIII Congreso Internacional. Administración Pública y Reforma del Estado.** Uruguay: Lexis.
- Chiavenato, Adalberto (1998) **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Quinta Edición. Mc Graw Hill. Interamericana, S.A
- Chiavenato, I (2002) **Administración de Recursos Humanos.** México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A
- Davis, F (1996) **La Planeación Estratégica.** México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Estatuto de la Función Pública (2000) **Gaceta Oficial N° 4598.** Caracas: Asamblea Nacional.
- Florez, A (2001) **La Planeación en las Organizaciones Modernas.** México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Godstein, L, Nolan, T y Pleiffer, W (2004) **Planeación Estratégica Aplicada.** México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- González, J (2004) **Propuesta de un Modelo de Auditoría de Gestión para las Empresas Públicas del Estado Barinas.** UNELLEZ: Trabajo de Grado No Publicado.
- Guzmán, A (1998) **Rol de las Inspectorías del Trabajo en la Aplicación de la Normativa Laboral.** Táchira-San Cristóbal: UNET.
- Hernández, R y Baptista, P (2003) **Metodología de la Investigación.** México: Mc Graw Hill. Interamericana, S.A.
- Hernández, P (2003) **Propuesta de un Sistema de Indicadores de Gestión para la Evaluación Gerencial de las empresas constructoras ubicadas en el Estado Carabobo:** Valencia. UBA.
- Ivancevich, J, Gibson, B y D'Onnely (2002) **Organizaciones.** México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Kaplan, J y Norton, B (1997) **Ambiente y Cultura Organizacional.** México: Anaya.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional del Control Fiscal (2002) **Gaceta Oficial No. 3425** Caracas- Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo (1997) **Gaceta Oficial N° 5152** (Extraordinario)

- Caracas: EDUVEN.
- Manes, P(2004) **La Supervisión Integral**. México. Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Márquez, O (1996) **Metodología de la Investigación**. Barinas: Publicaciones UNELLEZ.
- Mc Lagan, M (2003) **Administración y Planificación en las Organizaciones**. México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A:
- Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social (MINPPTRASS (2003) **Manual de Normas para la Unidad de Supervisión del Trabajo**. Caracas: Autor.
- Orozco, L (2006) **Debilidades en la Gestión Pública**. Caracas: Universidad Santa María.
- Paredes, L (2002) **Supervisión y Evaluación Institucional en los Organismos de la Administración Pública**. Merida: ULA
- Quintín, J (1996) **Eficiencia en la Gestión Pública**. Valencia-Venezuela: UCV. Trabajo de Ascenso.
- Robbins, R. (1999) **Generación e Interpretación de Indicadores de Gestión**. Argentina: AIQUE.
- Rosseing, P (1998) **Parámetros para la Evaluación Institucional**. México. CEAC.
- Sabino, C (2002) **El Proceso de Investigación**. Caracas: PANAPO
- Serna G, H (2005) **Planificación Estratégica**. Santa Fe de Bogota-Colombia: Editores 3
- Sthepan, B (2004) **Indicadores de Gestión para la Evaluación de Procesos en la Administración Pública**. Madrid. ICAC
- Sthormes, E (2002) **La Gestión de la Competencia en la Administración Pública**. México: Humanitas.
- Torres, C (2000) **Papel de los Indicadores de Gestión en la Función Pública** Caracas: Omega. Caracas: Siglo XXI
- Trippier, B (2001) **La Gerencia del Cambio en las Organizaciones**. México: Mc

Graw Hill Interamericana, S.A

UPEL (2006) **Manual de Normas para la Elaboración de Trabajos de Grado de especialización, Maestría y Doctorados.** Caracas: Autor.

Valbuena, M (1998) **La Evaluación del Desempeño.** Caracas: Epísteme.

Weiss, F (2006) **Evaluación del Desempeño de la Función Pública.** Buenos Aires- Argentina: AIQUE.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**MODELO DE INSTRUMENTO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCION GERENCIA Y PLANIFICACIÓN  
INSTITUCIONAL**

**CUESTIONARIO**

Estimado Jefe de la Unidad de Supervisión del Trabajo:

El instrumento que se le presenta a continuación tiene fines eminentemente investigativos, pues el mismo forma parte del Trabajo de Grado: Indicadores de Gestión para la Evaluación del Desempeño en la Unidad de Supervisión del Trabajo a nivel de la Inspectoría local en el Estado Barinas a ser presentado en la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

En este sentido, las respuestas que usted proporcione serán estrictamente confidenciales, razón por la que se requiere su mayor honestidad y objetividad.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- No coloque su nombre, ni firma al instrumento.
- Al responder, marque con una equis (x) en la casilla donde se encuentra el criterio que más se adapte a su respuesta. Marque una sola alternativa para cada ítem.

Por su colaboración, muchas gracias.

Ing. Carmen Diamon

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS FUNCIONARIOS

### Instrumento para los Empleados

#### Opciones

N°	Enunciado del Ítem	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Se aplican los lineamientos establecidos en el Manual descriptivo de Cargos para la asignación de actividades al personal de la Unidad de Supervisión del Trabajo.					
2	Reciben asesoramiento de parte del Supervisor Jefe acerca de las funciones que deben cumplir de acuerdo al cargo desempeñado.					
3	El Jefe de la Unidad de Supervisión, planifica la labor de los funcionarios asignados a labores de inspección de empresas.					
4	El Supervisor Jefe, coordina con ustedes el trabajo en función de estrategias apropiadas para monitorear a las empresas radicadas en el Estado.					

N°	Enunciado del Ítem	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
5	Al efectuar las coordinaciones, el Jefe de Servicio hace hincapié en el alcance de objetivos de acuerdo a la misión de la Unidad Organizativa.					
6	El Supervisor Jefe impulsa al personal de inspección de empresas para que cumplan con las metas preestablecidas a nivel cuantitativo.					
7	Se prevé claramente las metas esperadas en la Unidad Organizativa por parte del funcionario asignado a la inspección.					
8	Se propician oportunidades a los empleados de la Unidad de Supervisión del Trabajo acerca de las inquietudes que tienen respecto al resultado de las inspecciones hechas.					

N°	Enunciado del Ítem	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
9	En las supervisiones mensuales al trabajo de inspección de empresas se alude al uso de estrategias para el cumplimiento de la normativa laboral.					
10	Se aplican estrategias para el logro de la satisfacción laboral de los empleados de la Unidad de Supervisión del Trabajo.					
11	El personal de inspección adscrito a la Unidad de Supervisión del Trabajo, utiliza horas extras para poder culminar sus tareas.					
12	En caso de utilizar mayor tiempo para culminar su trabajo de inspección, considera que cumple con las metas preestablecidas.					

N°	Enunciado del Ítem	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
13	Cuando se evalúa el desempeño de los funcionarios adscritos a la Unidad de Supervisión del Trabajo, se aplica en el diagnóstico sólo los indicadores establecidos en el Manual.					
14	Cuando han sido evaluados por el supervisor, se utilizan solamente indicadores cuantitativos, es decir, orientados hacia el cumplimiento de metas.					
15	El Manual permite usar indicadores de proceso para evaluar el desempeño de los funcionarios adscrito a la Unidad de Supervisión del Trabajo.					

N°	Enunciado del Ítem	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
16	Se toma en cuenta la calidad del trabajo de inspección realizado cuando el mismo se orienta a la resolución de problemas detectados.					
17	Han recibido orientación o asesoramiento de parte del funcionario evaluador para promover el rendimiento laboral en la Unidad de Supervisión del Trabajo en la Inspectoría.					
18	Después de haber sido evaluado en su desempeño, su supervisor inmediato ha conversado con usted, acerca de la planificación de estrategias orientadas hacia el cumplimiento de metas.					
19	El Supervisor Jefe aplica estrategias de evaluación del desempeño orientadas hacia la capacitación.					

**ANEXO B**  
**FORMATO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN  
Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCION GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

Estimado Profesional:

Usted ha sido seleccionado entre el grupo de expertos en el área de investigación, para emitir su opinión con relación a la validación de un instrumento, con el propósito de recoger información para desarrollar un trabajo de Grado.

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

Para estos fines, se anexan el cuadro de variables, los objetivos y una tabla en la cual puede hacer sus observaciones.

Atentamente,

Ing. Carmen Diamon

**Hoja de Registro para la Validación del Instrumento dirigido a los Jefes de Servicio de la Unidad de Supervisión.**

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

**Claridad    Congruencia    Pertinencia    Redacción    Extensión**

N°	SI	NO								
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										

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

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_

**ANEXO C**  
**CALCULO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

PRUEBA DE ALFA CRONBACH																				
ITEM MUESTRA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	SUMA
1	2	2	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	28
2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	3	4	3	1	1	2	2	37
3	4	2	4	2	2	2	1	2	3	1	4	3	3	5	3	3	2	3	1	50
4	3	1	4	2	1	2	4	4	3	2	4	4	1	2	4	3	4	3	4	55
5	5	3	5	5	1	5	3	5	3	2	4	4	2	2	5	4	5	3	3	69
6	4	3	5	1	1	5	1	1	5	3	1	4	4	3	1	4	3	5	1	55
7	4	3	5	1	1	5	2	3	4	3	1	2	3	3	1	1	3	4	2	51
8	3	4	5	2	2	5	3	5	4	4	1	2	3	1	2	4	5	4	3	62
9	3	1	5	5	2	5	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	39
10	3	2	2	4	3	5	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
11	2	2	3	5	4	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
12	2	1	1	5	4	4	3	3	5	5	2	5	1	5	5	5	2	1	5	64
13	1	3	1	1	1	1	4	4	4	5	5	1	5	2	2	2	5	5	5	57
14	5	3	3	1	5	1	4	5	4	1	1	5	1	5	5	5	1	2	2	59
15	4	3	3	5	4	5	1	5	3	1	1	5	5	5	5	5	2	5	5	72
16	5	4	2	1	4	5	1	4	2	4	4	1	4	1	1	4	1	1	4	53
17	5	2	3	5	3	4	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
X	3,294	2,412	3,235	2,941	2,470588235	3,471	2,176	2,94	3,353	2,588	2,471	2,941	2,941	2,941	2,941	3,118	2,765	3	2,941	934
S	1,36	0,94	1,48	1,75	1,33	1,74	1,13	1,56	1,27	1,46	1,46	1,48	1,25	1,52	1,52	1,45	1,44	1,37	1,39	26,89
Si <sup>2</sup>	1,85	0,88	2,19	3,06	1,76	3,01	1,28	2,43	1,62	2,13	2,14	2,18	1,56	2,31	2,31	2,11	2,07	1,88	1,93	723,24
																				38,71

$\alpha =$  **0,999** el instrumento es confiable

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

Donde:

K = es el número de ítem del cuestionario.

Si<sup>2</sup> = es la varianza por cada ítem al cuadrado.

ST<sup>2</sup> = Varianza total al cuadrado de los ítems.

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja

