

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Administración
Mención: Gerencia General**

**INDICADORES DE GESTIÓN COMO MECANISMOS DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL
EL PAO, ESTADO COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de
Magíster Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General

AUTOR:
Lcda. Aponte Ana María
C.I. V-12.379.930

TUTOR: Dr. Miguel Torrealba
C.I. V-9.539.468

SAN CARLOS, MARZO DE 2014

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA
Y PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL



La Universidad que Siembra

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Dr. MIGUEL TORREALBA** cédula de identidad N° -9.539.468 hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo de Grado, titulado: **INDICADORES DE GESTIÓN COMO MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL EL PAO, ESTADO COJEDES, SAN CARLOS – COJEDES**, presentado por la ciudadana: **Leda APONTE ANA MARÍA**, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General. Y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación

En la ciudad de San Carlos a los 07 días del mes de enero del año 2014.

Nombre y Apellido: Miguel Torrealba

Firma de Aprobación del tutor

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que Siembra

VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA
Y PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCION GERENCIA GENERAL

APROBACION DEL TUTOR

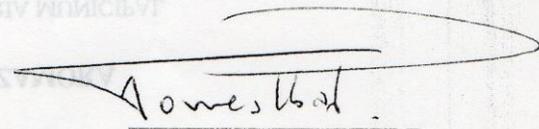
Yo, **Dr. MIGUEL TORREALBA** cédula de identidad N° **-9.539.468** hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo de Grado, titulado: **INDICADORES DE GESTIÓN COMO MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL EL PAO, ESTADO COJEDES, SAN CARLOS – COJEDES**, presentado por la ciudadana: **Lcda. APONTE ANA MARÍA**, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General.

Por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos a los 08 días del mes de marzo del año 2014.

Nombre y Apellido: Miguel Torrealba

Firma de Aprobación del tutor





UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación Área de Postgrado



ACTA DE DEFENSA PÚBLICA DE TRABAJO DE GRADO

En la sede de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ –San Carlos, a las 02:00 p.m., del día veintiocho de marzo de 2014, se reunieron los profesores. Dr. Miguel Torrealba; MSc. Pedro Sánchez S y MSc. Víctor Pérez Guaina, miembros del Jurado Evaluador designado según Resolución de Comisión Técnica CT. No. No. 2014/2652 FECHA: 29/01/2014 ACTA No. 79 Ordinaria PUNTO No.37, para proceder a emitir veredicto sobre la defensa pública del Trabajo de Grado titulado **Indicadores de gestión en el desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao Estado Cojedes**, presentado por la Lcda. Ana Aponte, titular de la cedula de identidad N°- C.I. 12.379.930, como requisito parcial para optar al grado de: **MAGÍSTER SCIENTIARUM en Administración Mención Gerencia General**.

Cumplido el acto de presentación pública, el cual finalizó a las 03:00 p.m., los miembros del Jurado Evaluador resolvieron **APROBAR** el mencionado trabajo en forma y contenido, en virtud de lo cual firman.

Dr. Miguel Ángel Torrealba Piña
C.I. 9.539.468

Jurado Principal y Coordinador-Tutor (UNELLEZ)

MSc. Pedro Sánchez S
C.I. 10.988.645
Jurado Principal (UNESR)



MSc. Víctor Pérez Guaina
C.I. 9.561.633
Jurado Principal (UNELLEZ)

"La ciencia y la tecnología al servicio de la liberación permanente de la humanización del hombre"

DIRECCION: Urb. Cantaclaro final avenida Principal, San Carlos Edo. Cojedes. Teléfono: (0258) 4331718.
Correo electrónico: postgradounellez@gmail.com

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso, por guiar mi camino y darme su bendición en cada meta trazada y estar siempre presente en mis momentos más difíciles de mi vida dándome vida, salud, paz, esperanza, armonía y fuerza para seguir adelante y alcanzar esta meta.

A mis padres, Cesar y Ovedia por darme la vida, y ser mi apoyo incondicional y desinteresado dándome la oportunidad de luchar por este gran sueño y por tener fe en mí. Gracias los amo.

A mi esposo Alex, por su comprensión, amor y apoyo en todo momento dándome ese aliento para seguir adelante.

A mis queridas hijas Maríaalex y Marialejandra que son mi inspiración y razón de vida, por darme esa fortaleza, cariño, ternura, que tanto necesito para seguir adelante.

A mis familiares y amigos, que de una u otra forma contribuyeron y demostraron que podía contar con ellos.

A mi tutor Miguel Torrealba por sus conocimientos y orientación a lo largo del desarrollo de la investigación.

Ana Aponte.

DEDICATORIA

A Dios, por guiar mi camino, cuidarme y protegerme siempre.

A mis padres, por ser mi apoyo moral y espiritual en la consecución de mis logros

A mis hijas Marialex y Marialejandra, las cuales son mi razón de vida.

A ti mi amor, por todo tu apoyo en los momentos en los que lo he necesitado.

Ana Aponte.

INDICE GENERAL	Pp.
Lista de Tablas	viii
Resumen	xi
INTRODUCCION	1
Capitulo I. (El Problema)	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.3. Objetivos de la Investigación.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos.....	9
1.4. Justificación de la Investigación.....	9
1.5. Alcance y Limitaciones.....	9
1.5.1. Alcance.....	12
1.5.2. Limitaciones.....	
Capitulo II. (Marco Teórico).....	13
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	13
2.2. Bases Teóricas.....	19
2.3. Reseña Histórica.....	25
2.4. Bases Legales.....	27
2.5. Operacionalización de las Variables.....	30
Capitulo III. (Marco Metodológico).....	32
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	32
3.2. Población y Muestra	33
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	34
3.4. Validez del Instrumento.....	35
3.5. Confiabilidad del Instrumento	36
3.6. Técnicas y Análisis de Datos.....	
Capitulo IV. (Análisis e Interpretación de Resultados).....	39
4.1. Análisis de Resultado del Instrumento Aplicado	39

Capítulo V. (La Propuesta).....	65
5.1. Presentación de la Propuesta	65
5.2. Justificación.....	65
5.3. Objetivos.....	66
5.3.1. Objetivo General.....	66
5.3.2. Objetivos Específicos.....	66
5.4. Fundamentación.....	67
5.5. Factibilidad.....	68
5.6 Fases.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	93
ANEXOS A.....	98
ANEXOS B.....	100
ANEXOS C.....	104
ANEXOS D.....	108
ANEXOS D.....	112

LISTA DE TABLAS

Tabla N		Pp.
1	Operacionalización de Variable.....	30
2	Matriz de Resultados del Instrumento de Recolección de Datos Ítems del 1 al 18.....	37
3	Matriz de Resultados del Instrumento de Recolección de Datos Ítems del 19 a la 35.....	38
4	Rango y Magnitudes de Confiabilidad.....	39
5	Visión y Misión.....	40
6	Comunicación.....	41
7	Objetivos y Metas.....	42
8	Niveles Gerenciales.....	43
9	Evaluación.....	44
10	Desempeño Organizacional.....	45
11	Resultados.....	46
12	Evaluación y Desempeño.....	47
13	Control de Gestión.....	48
14	Plan Operativo Anual.....	49
15	Manual de Normas y Procedimientos.....	50
16	Legalidad.....	51
17	Indicadores de Gestión.....	52
18	Satisfacción.....	53
19	Impacto.....	54
20	Información.....	55
21	Automatización.....	56
22	Factibilidad técnica.....	57
23	Recursos Tecnológicos.....	58
24	Capacitación.....	59
25	Control Interno.....	60

26	Proceso de Auditorias.....	61
27	Economía.....	62
28	Eficiencia.....	63
29	Eficacia.....	64
30	Diagrama de Gantt de la Ejecución de la Propuesta.....	65
31	Indicadores del Elemento entrada.....	76
32	Indicadores del Elemento insumo.....	77
33	Indicadores del Elemento proceso.....	79
34	Indicadores del Elemento producto.....	80
35	Perfil del indicador N° 01.....	81
36	Perfil del indicador N° 02.....	82
37	Perfil del indicador N° 03.....	83
38	Perfil del indicador N° 04.....	84
39	Perfil del indicador N° 05.....	85
40	Perfil del indicador N° 06.....	86
41	Perfil del indicador N° 07.....	87
42	Perfil del indicador N° 08.....	88



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA
Y PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**Indicadores de gestión como mecanismos de evaluación del
desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado
Cojedes.**

AUTORA: Lcda. Ana María Aponte

TUTOR: Dr. Miguel Torrealba

RESUMEN

El presente de grado tuvo como objetivo general Diseñar indicadores de gestión como mecanismos de evaluación del desempeño del capital humano de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes. El estudio se enmarco de acuerdo con sus características, naturaleza y objetivos bajo la modalidad de proyecto de aplicación bajo un diseño de investigación de campo de tipo descriptivo. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario bajo la escala de Likert contentivo de treinta y cinco (35) preguntas, el cual fue validado a través de la técnica de juicio de expertos y cuya confiabilidad arrojó un índice 0.80. Fue aplicado a una población de diez (10) funcionarios que laboran en la contraloría Municipal El Pao. Los resultados obtenidos en la presente investigación determino las siguientes conclusiones: No existen indicadores de gestión para evaluar las actividades desarrolladas por la Contraloría Municipal El Pao. Esto permitió constatar la necesidad de implementar los indicadores de gestión y se comprobó la factibilidad económica, técnica, institucional de la investigación, así mismo se formularon (8) indicadores de gestión con su perfil y su rango de desempeño, bajo los criterios eficiencia, eficacia y economía, con el fin de coayudar a la evaluación del desempeño del capital humano de la contraloría. Permitiendo recomendar la implementación de los indicadores de gestión con el objeto de medir el grado de cumplimiento de la metas propuestas.

Descriptores: Indicadores de gestión, Evaluación del Desempeño, Contraloría Municipal El Pao.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
 OCCIDENTALES
 “EZEQUIEL ZAMORA”
 VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA
 Y PROCESOS INDUSTRIALES
 COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
 MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**Indicadores de gestión como mecanismos de evaluación del
 desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado
 Cojedes.**

AUTORA: Lcda. Ana María Aponte

TUTOR: Dr. Miguel Torrealba

ABSTRACT

This grade overall objective was to design indicators and management performance evaluation mechanisms of human capital of the Municipal Comptroller El Pao, Cojedes State. The study was framed according to their characteristics, nature and objectives in the form of project implementation under a field research design and descriptive. For data collection a questionnaire on a Likert scale contention thirty-five (35) questions, which was validated through expert judgment technique whose reliability index dropped 0.80 was applied . Was applied to a population of ten (10) staff working in the Municipal Comptroller Pao . The results obtained in this investigation determined the following conclusions: There are no performance indicators to evaluate the activities of the Municipal Comptroller Pao. This helped to confirm the need to implement the indicators and economic feasibility, technical, institutional research , also were made (8) management indicators with their profile and range of performance was found under the criteria efficiency , effectiveness and economy in order to further contribute to the performance evaluation of human capital of the comptroller . I recommend allowing the implementation of management indicators in order to measure the degree of fulfillment of the goals.

Descriptors: Management indicators, Performance Evaluation, Municipal Comptroller Pao

.INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad están en la búsqueda de herramientas que conlleven a la optimización de sus procesos. Es por ello, que enfrentan grandes desafíos gerenciales en su búsqueda por garantizar la optimización en el uso de los recursos, realizando un mayor control sobre todos sus procesos y la toma de decisiones.

En este contexto, es necesario contar con un sistema de gestión que permita medir, evaluar y controlar el desempeño organizacional y de esta manera, lograr por un lado el cumplimiento de objetivos y metas trazadas eficaz, eficiente y efectivamente y por el otro hacer las correcciones pertinentes.

Cabe destacar, que un sistema de indicadores de gestión le va a permitir a la organización aplicar prácticas, metodologías y procedimientos orientados a la verificación de sus procesos en el momento preciso y oportuno y de esta manera poder determinar con antelación las desviaciones que pudieran presentarse en un momento determinado, hacer las correcciones requeridas y poder tomar decisiones minimizando riesgos.

Con base a lo expuesto anteriormente, se considera oportuno reflexionar en cuanto se refiere al entorno de la Universidad venezolana actual, el cual impone que sus unidades orgánicas modifiquen las gestiones de sus procesos y actividades, en congruencia con la prosecución de una mayor economía, eficacia y eficiencia en el uso y redistribución de los recursos.

En este orden de ideas, la Contraloría Municipal El Pao del Estado Cojedes como cualquier organización en la actualidad debe ser gerenciada y organizada según los principios de Sistemas de Gestión los cuales suministran herramientas que permiten sistematizar la mejora continua de los procesos administrativo y gerencial, sin olvidar la satisfacción de todos los usuarios de sus servicios: trabajadores, usuarios, instituciones, empleadores, la Sociedad en general.

Desde esta perspectiva, la presente investigación aborda el diseño, implementación y evaluación de indicadores de gestión para los procesos administrativos que se llevan a cabo como herramienta gerencial que permita evaluar su funcionamiento y desempeño en pro de la optimización y así poder hablar con propiedad de eficiencia, eficacia, productividad, desempeño y calidad como parámetros de medición para la toma de decisiones.

Para ello, el trabajo de investigación se estructura de la siguiente manera: Capítulo I, denominado El Problema, contentivo del planteamiento del problema, objetivos, justificación y alcance.

En el segundo capítulo se definen los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que lo sustentan así como las bases legales, aquí se consideran temas de interés como Misión, Visión, Objetivos, se hace mención de la estructura organizativa de la Contraloría, se especifica cuáles son las unidades de apoyo y medular. En el capítulo III, Marco Metodológico, donde se expone el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.

Capítulo IV, Presentación y Análisis de los resultados, contiene la presentación de los resultados y su interpretación, Capítulo V, La Propuesta aquí se establece los objetivos, justificación, factibilidad y además se establece la estructuración de la propuesta mediante una explicación de todas sus fases. Finalmente, Conclusiones, Recomendaciones y se presentan las referencias bibliográficas y anexos que completan el estudio

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los grandes cambios dados en la economía mundial en los últimos años han originado una mayor complejidad, hostilidad y dinamismo en las organizaciones tanto públicas como privadas, los cuales obligan a establecer cambios estructurales y estratégicos, esto es, la creación constante de ventajas competitivas y la evaluación sistemática de procesos operacionales con la integración de tecnologías adecuadas y el desarrollo integral de los individuos, de allí pues, que el proceso de planificación y control pasa a ser la estrategia clave del éxito.

De acuerdo a Navarro (2004):

Las instituciones públicas en el mundo están inmersas en contextos organizacionales complejos, dinámicos y llenos de incertidumbre, donde obviamente se requieren de investigaciones exhaustivas que provean información para introducir procesos de cambios que habiliten el mejoramiento continuo del funcionamiento organizacional. (p. 65).

Según Rodríguez. (2002):

Se deben implantar sistemas de control interno, de información y de gestión necesarios y suficientes para garantizar el mejor uso de estos recursos, a fin de materializar los principales objetivos y metas de la organización, a partir de un uso racional, económico y eficiente de todos los medios a su disposición. (p. 45).

Es por ello que, la gerencia debe adoptar cambios que lleven a una mayor eficacia para alcanzar las metas y objetivos propuestos, siendo necesario implementar sistemas de control que les permita realizar un seguimiento para determinar si se está cumpliendo o no con lo planificado, y es éste, el control de gestión, una de las modalidades del control de la administración, que permite revisar y verificar como se están cumpliendo los programas establecidos, detectando las fallas o deficiencias que se presenten y formulando las recomendaciones pertinentes; por lo tanto debe ser

instituido en todas las organizaciones, a fin de evaluar de manera permanente, los resultados de los procesos, y el cumplimiento de la misión y visión institucional.

En este orden de ideas, en Venezuela la administración pública representa un papel determinante en el desarrollo económico, político y social del país, ya que esta se encarga de administrar los recursos, los bienes y los gastos públicos. En este sentido, la legislación vigente a partir de la puesta en vigor la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 define lo que es la administración pública en su artículo 141:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. (p. 114).

Por lo antes mencionado, hay que significar que estas organizaciones están conformadas, por el capital humano el cual es necesario para que las misma funcionen y operen, de allí que los gerentes como parte del potencial humano que representa a la institución frente a la sociedad, cumplan con los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir y controlar, deben conducir a las organizaciones con un monitoreo permanente y concomitante que le permita verificar la ruta hacia la cual se dirige.

Es por ello, que se requiere de un buen sistema de planificación que oriente los esfuerzos en una dirección determinada, de acuerdo a las necesidades de los usuarios (comunidad y ciudadanos) y los cambios en el entorno que van desde el esquema financiero, sistema tecnológico, decisiones políticas y administrativas, entre otros.

Además las organizaciones están orientadas a la búsqueda de un modelo sistémico que recolecte la información necesaria para fundamentar la selección de alternativas que brinden la capacidad de ejecutar los planes de desarrollo del Estado. Al respecto, Paz. (2009) señala:

En Venezuela se ha establecido un nuevo modelo de control fiscal, con posiciones novedosas en el área de control fiscal posterior y la Auditoría de Estado, instituyendo el control de gestión que deja atrás la tradicional auditoría financiera y la convierte en una tarea

inspectiva de mayor alcance y profundidad, mediante la realización de auditorías de gestión que permitan la evaluación de la economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos así como la calidad de los productos y servicios generados y los efectos e impactos que estos tienen en la comunidad, permitiendo medir de igual forma en una escala de valores determinada, el desempeño de los gerentes públicos respecto al cumplimiento de las metas programadas y el logro de los objetivos previstos, con el correspondiente proceso de toma de decisiones (p. 11).

En función de lo indicado anteriormente, se puede agregar que las organizaciones públicas y privadas requieren de indicadores de gestión que les permitan, manejar, validar y controlar los datos en tiempo real de manera tal; que la misma sea precisa, concisa, veraz y que esté disponible tanto a nivel local como en los diferentes ámbitos geográficos. En este sentido, Rodríguez y Gómez. (2008), definen los indicadores de gestión como “Expresiones cuantitativas a través de las cuales se busca analizar la gestión de una unidad orgánica, en áreas como el uso de recursos (eficiencia) o, cumplimiento de programas (efectividad)” (p. 104).

Es por ello que las organizaciones deben contar con herramientas que respondan efectivamente a las necesidades de las mismas, en donde se tomen decisiones en función a la calidad del producto o servicio, mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente o usuario.

En este contexto, Morales. (2009) señala que “los indicadores de gestión deben actuar como corrientes de datos que, provenientes de distintas locaciones de la organización, desagüen en un lugar común donde puedan ser contextualizadas por su origen y valoradas por su importancia” (p. 233). Se trata de la implementación de medios para la recolección, categorización, clasificación y procesamiento de datos, que sustenten la toma de decisiones orientadas a la gestión organizacional. Cabe señalar, que según López, (2010), los indicadores de gestión:

Integran todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades organizacionales, para proteger y resguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los asientos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y registrar las operaciones de tal manera que puedan ser objeto de validación y

control, en cuanto a su adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia y las normativas legales (p. 193).

En referencia al sector público venezolano, es oportuno señalar que los indicadores de gestión de los organismos estatales son regulados por la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2013), y estatal y su Reglamento (2005), la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) y la del estado, así como las Normas Generales de Control Interno (1997) y la Metodología para la Auditoría de Gestión (1999), quienes regulan la obligatoriedad que tienen las máximas autoridades jerárquicas de los órganos y entes públicos en garantizar que los sistemas administrativos financieros, presupuestarios y técnicos aseguren datos confiables e información precisa, oportuna, consistente y completa a través de controles de validación.

Ahora bien, para que los organismos públicos puedan ser eficientes y eficaces en la ejecución de los planes de desarrollo deben enfocar su gestión financiera bajo lineamientos gerenciales que coadyuven a tomar las decisiones correctas, lo cual redundará en productividad, y rentabilidad; en congruencia con la actual visión de la Administración Pública venezolana. De allí, que es necesario contar con indicadores de gestión como instrumentos de medición del cumplimiento de la misión organizacional, que permitan evaluar el logro de objetivos y metas, tomando como base el proceso de planificación proyectada en la misma.

En tal sentido, en la actualidad, existen tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica del capital humano: la consideración del capital humano como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico e integrador en la gestión del capital humano y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la gestión del capital humano y la estrategia organizacional. Desde esta óptica, debe existir un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento

continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

En vista de esto, la gerencia pública ha incorporado a sus procesos elementos de gestión orientados a evaluar el logro de los resultados esperados, estos elementos son conocidos como indicadores de gestión y constituyen una herramienta clave para el logro de la competitividad de la institución y de su personal.

Estos son indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad y miden el impacto de las operaciones y acciones, con la finalidad fundamental de suministrar información sobre el estado de ejecución de las operaciones planteadas. En tal sentido, la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) da la potestad a la máxima autoridad jerárquica de cada ente elaborar las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

De acuerdo a lo planteado, las instituciones públicas deben dar cumplimiento de las normativas legales establecidas, específicamente en lo que respecta a la evaluación y control de la gestión de los mismos, además otros instrumentos legales que lo exigen. En este orden de ideas es necesario destacar que la Contraloría Municipal el Pao del Estado Cojedes no escapa de esta realidad como institución pública en la región, actualmente la contraloría no han implantado la Unidad de Control de Gestión con el fin de controlar y evaluar la ejecución o cumplimiento de todos los planes operativos elaborados por las diferentes direcciones que la conforman.

Para ello utilizan un informe trimestral, estos informes permiten detectar que la organización está carente de factores organizacionales tales como: método de evaluación de desempeño que permita suministrar información necesaria, precisa y oportuna sobre el rendimiento funcional, impacto en la población, calidad de servicio prestado, eficiencia, eficacia.

Cabe considerar por otra parte, que la Contraloría Municipal El Pao es la encargada del control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes

municipales, como ente controlador debe promover la implantación de sistemas de control interno efectivo en los entes y organismos sujetos a control, que permitan monitorear el cumplimiento de las funciones, la Contraloría Municipal el Pao del Estado Cojedes, al igual que las demás instituciones públicas, debe dar el ejemplo y cumplir con las leyes y demás normas vigentes, para poder exigir el cumplimiento a los sujetos a controlar.

Para cumplir con las metas y objetivos en esta organización, se hace necesaria la evaluación de los procesos para determinar si son eficientes, eficaces y económicos. Es por ello, que esta investigación, contempla la evaluación de la gestión administrativa, los distintos niveles de eficiencia, eficacia y economía operativa, revelando irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados, y propondrá correctivos a fin de lograr el desarrollo de los procesos administrativos, en concordancia con la misión y visión de la institución.

Debido a la evidente necesidad de medir el desempeño de los funcionarios públicos que labora en la Contraloría Municipal El Pao del Estado Cojedes a través del uso de indicadores de gestión, pues tiene como propósito apoyar la toma de decisiones del contralor municipal. La investigación se orienta, en primer lugar a impulsar la eficacia y eficiencia en la gestión de este órgano de control, y en segundo lugar a mejorar los mecanismo de control interno, lo que requiere la aplicación apropiada de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño funcional de la Contraloría Municipal El Pao del Estado Cojedes, para detectar y corregir oportunamente las fallas presentadas. Por lo antes señalado, surge la necesidad de dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes en cuanto a la evaluación del desempeño del capital humano?

¿Qué estrategia gerencial se utilizará en la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes para implementar indicadores de gestión como mecanismos de evaluación del desempeño del capital humano?

¿Qué indicadores de gestión diseñar como mecanismos de evaluación del desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes?

¿Qué valoración tiene la propuesta de indicadores de gestión en el desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General

Diseñar indicadores de gestión en el desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes en cuanto a la evaluación del desempeño del capital humano.
2. Determinar la estrategia gerencial que se utilizará en la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes para implementar indicadores de gestión como mecanismos de evaluación del desempeño del capital humano.
3. Valorar la propuesta de indicadores de gestión en el desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las Contralorías Municipales como entes perteneciente al Sistema Nacional de Control Fiscal tiene como objetivo general lograr el buen funcionamiento de la administración pública, impulsar la eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas, en el marco de las disposiciones que regulan el desempeño.

Es por ello que la presente investigación se justifica en razón de que los indicadores de gestión es una herramienta fundamental para la gerencia pública de hoy; además definirlo como una actividad gerencial que existe dentro de las organizaciones, y permite que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad. Asimismo, como entes pertenecientes al sector público, están obligadas a

satisfacer una diversa gama de necesidades sociales en continua expansión, exigiendo una gestión adecuada de los recursos públicos, cada vez más escasos y limitados.

En este aspecto, se fundamenta la relevancia institucional de la presente investigación al incorporar nuevos conceptos gerenciales con criterios de economía, eficacia y eficiencia en las actividades de la Contraloría Municipal de El Pao, Estado Cojedes de manera que pueda orientarse hacia una gestión social y a la recuperación y equilibrio de las variables que la conforman.

En tal sentido, los indicadores de gestión poseen la capacidad de transformar grandes volúmenes de datos permitiendo realizar movimientos y registros de manera integrada y en tiempo real, además fundamenta la toma de decisiones ajustadas a las condiciones externas e internas de la organización. De tal manera, que la información que generan los indicadores de gestión fundamentan la toma de decisiones y el control administrativo en el nivel gerencial, por lo tanto los entes u organismos de la administración pública deben contar con un sistema de criterios de medición bien diseñado y estructurado que determine, documente, coordine y mantenga todas las actividades claves, que sean necesarias en la prestación del servicio.

Por otra parte, desde el punto de vista financiero, la relevancia de la investigación se manifiesta en el uso de criterios de medición de la gestión del capital humano, esto es, eficacia, eficiencia, productividad y rendimiento, siendo estos indicadores elementos claves para medir la gestión y de esta manera tomar decisiones acertadas en cuanto a la estrategia en el manejo del talento humano, considerando para ello, el uso adecuado de los mismos.

De igual forma, esta investigación beneficia directamente a la gerencia de la mencionada Institución, suministrándole indicadores de doble propósito; el de informar y evaluar, obteniendo información objetiva, fiel y relevante para conocer del cumplimiento de los objetivos, los costos incurridos y el rendimiento de sus procesos o actividades; y el de evaluar el rendimiento, los resultados y los impactos de los servicios y acciones que se cometen. Es por ello que para la mencionada Contraloría,

será de gran beneficio crear indicadores de gestión con la finalidad de generar información precisa y disponible en tiempo real, para soportar la toma de decisiones.

Aunado a ello, como un beneficio directo de los resultados de la investigación, la gerencia de la Contraloría Municipal de El Pao, podrá visualizar con claridad y precisión las variables que distorsionan el resultado esperado, permitiendo implementar los cambios necesarios en el proceso para inducir los resultados a valores deseados, permitiéndose un seguimiento oportuno de las variables y poder efectuar cambios estratégicos en las mismas, en lugar de simplemente esperar para contemplar resultados de actuaciones pasadas e inmutables.

Finalmente, el resultado de la investigación permitirá alcanzar los más altos niveles de desempeño y bienestar, lo cual es fundamental para el desarrollo profesional de su personal y el logro de las metas organizacionales de economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto de la gestión.

Dentro de este orden de ideas, con el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión en el desempeño del personal la Contraloría Municipal El Pao del Estado Cojedes, se desarrolló un procedimiento que permitirá monitorear su desempeño, estableciendo una estrategia de seguimiento que facilite anticipar la eficacia de las mismas, y de esta manera evaluar si la institución está dentro de los planes estratégicos, objetivos y metas planeadas y si no es así realizar cursos de acción para corregir las desviaciones y conservar el rumbo adecuado de la misma.

Por consiguiente, con la implantación de indicadores de gestión en la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes se podrá evaluar de manera objetiva los procedimientos, definir objetivos y planificar con mayor acierto y seguridad. Los resultados obtenidos en esta investigación serán de gran utilidad, ya que servirá de antecedente a otros estudios en el área de control de gestión y guíen a la aplicación de correctivos para orientar las acciones estratégicas de la organización.

Es oportuno mencionar, como justificación académica de la presente investigación del diseño de los indicadores de gestión se encuentra enmarcada dentro de las Líneas de Investigación de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, del área Ciencias Económicas y Sociales

particularmente, relativas a Recursos Humanos y Financieros como herramienta para optimizar la forma como se han manejado estos recursos, mediante el conocimiento de los procesos internos desde el punto de vista de los costos, recursos, desperdicios, lo que permite la formulación y corrección objetiva de las metas en los planes y programas de la entidad. En este sentido, los resultados de la investigación permitirán, por analogía, canalizar los ajustes pertinentes e igualmente corregir las anomalías que puedan presentarse en el funcionamiento de la Institución.

1.4. ALCANCES

En la actualidad y como resultado de los grandes cambios en la economía y del proceso de globalización, las organizaciones públicas están afrontando las exigencias, cada vez más creciente, de demostrar la productividad, calidad y transparencia de su gestión. La Contraloría Municipal de El Pao, Estado Cojedes no escapa de ello, por lo que es necesario la toma de decisiones de manera asertiva, que garantice su buen funcionamiento y la permanencia en el tiempo. Para tal efecto, la Contraloría Municipal de El Pao, Estado Cojedes debe implementar instrumentos para el control de la gestión, que garantice el alcance de las metas y objetivos propuestos, salvaguarde los recursos, cumplan con las leyes y los reglamentos y se obtenga, conserve y revele información razonable y confiable.

En tal sentido, La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, en sus artículos 5 y 7 establece la modalidad de control de gestión y le atribuye las funciones de orientación y evaluación de los sistemas de control interno de la administración pública, de esta manera procura colaborar con la gestión administrativa, evaluarla, orientarla y sugerirle correctivos.

Dentro de este orden de ideas, los indicadores de gestión representan, hoy en día, una nueva alternativa en las organizaciones como instrumento clave para alcanzar el éxito, ya que por medio de ella se evalúa el grado de eficiencia, eficacia y economía, en el manejo de los recursos, investigando y detectando desviaciones e implementando correctivos, por lo que se considera importante la incorporación, por parte de la Contraloría Municipal de El Pao, Estado Cojedes, de este nuevo enfoque,

para lograr el éxito en la gestión de una organización pública, se necesita de un buen plan de acción; a través del cual los gerentes puedan orientarse y definir la razón de ser y hacia donde se mueve la organización. Este estudio está centrado en la Contraloría Municipal el Pao del Estado Cojedes.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para sustentar el objeto de estudio se tomaron como antecedentes diversos estudios previos, tesis de grados y opiniones, de algunas teorías relacionadas con el Diseño de Indicadores de gestión para ser utilizados en la Contraloría Municipal de El Pao, encontrando que en el ámbito nacional existen ciertas investigaciones que abordan de una u otra forma el tema objeto de estudio y permiten conocer las teorías utilizadas para la solución de la problemática presentada.

Dentro de este mismo orden de ideas se presentan algunos trabajos que sirven de apoyo a la investigación. En primer lugar, se tiene el trabajo de grado presentado por Suárez. (2012), titulada: Diseño de Indicadores de Gestión para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA. De acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, a través de un estudio de investigación de campo, enmarcado de la investigación de carácter descriptivo con datos de interés que se recogen en forma directa de la realidad, se diagnosticó la situación actual del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado identificando las áreas críticas del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado.

El análisis efectuado permitió concluir que el personal considera que la organización dirige su gestión bajo condiciones controladas; esto es, sienten que la organización ejerce un control efectivo sobre los procesos, de igual manera se percibe que en esta organización existe una disyuntiva entre la percepción que poseen los cargos operativos y los cargos gerenciales, puesto que los primeros aducen que no

existen metas predeterminadas conformadas por propósitos tangibles que puedan ser valoradas en cuanto a su consecución, sin embargo a nivel táctico existen metas propuestas por las autoridades y que se ejecutan a cabalidad pero que a nivel operativo se dispersan por el gran cúmulo de trabajo en relación a la plantilla de personal existente en la Coordinación.

Por otra parte, los datos obtenidos muestran que en la Coordinación de Postgrado no existen procedimientos formales que registren los tiempos de atención, las incidencias en el servicio, así como la identificación de los trabajadores que intervienen, como paso previo para formular de una manera clara y precisa el objetivo que se desea alcanzar, puesto que no existe un Sistema de Información automatizado que permita contribuir con la celeridad de los procesos, cada una de las actividades son realizadas manualmente.

El trabajo de investigación mencionado es de importancia para la concreción del objeto de estudio a investigar en específico a lo referido al cálculo y análisis de los indicadores de gestión en cuanto a su aplicación que es de carácter legal y que mediante ellos se garantiza un mejor funcionamiento en el ámbito de la Administración Pública.

En el ámbito internacional, se reseña el estudio de Ruiz. (2009), cuyo objetivo consistió en describir las características del modelo de gestión de calidad implantado en la Universidad Francisco Gavidia, El Salvador. En este sentido, se utilizó para el diagnóstico, la aplicación de cuestionarios, entrevistas a diez (10) miembros de la comunidad de la Universidad, así como la observación directa de los procesos. Desde este punto de vista, el autor en sus conclusiones sostiene que el monitoreo del desempeño de la organización, por medio de los indicadores que miden el logro de los objetivos estratégicos de la Institución, coadyuva al logro de sus objetivos con economía, eficiencia y eficacia.

En este contexto, recomienda implementar como indicadores de registro académico, los siguientes: Índice de satisfacción del servicio en el proceso de inscripción de asignaturas, índice de efectividad del proceso de emisión de certificaciones parciales de calificaciones, tiempo promedio en la entrega de

certificaciones parciales de calificaciones, índice de efectividad del proceso de emisión de certificaciones de egreso, tiempo promedio para la elaboración de la certificación de egreso y el Índice de eficacia en el proceso de generación de información académica para usuarios internos.

En este orden de ideas, el trabajo reseñado aporta a la presente investigación información acerca de cómo los indicadores de gestión pueden ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores claves de éxito, derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman.

Por su parte, Arráez. (2010), elaboró un trabajo de investigación cuyo objetivo consistió en seleccionar la herramienta adecuada para el manejo de las alternativas que ofrece la dinámica del mercado. Consecuentemente, se realizó un diagnóstico situacional de los cambios ocurridos en el entorno de la institución, que han influenciado en sus niveles de competencia e incertidumbre, mediante la aplicación de un cuestionario de opinión, conformado por veintitrés (23) ítems en la modalidad de diferencial semántico, aplicado a cuarenta y dos (42) trabajadores de la organización, y cuyos resultados fueron analizados mediante cuadros de distribución de frecuencia.

En este contexto, la autora en sus conclusiones afirma que la falta de un instrumento de gestión ha dificultado, el mantenimiento o la mejora de las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, la consecución de sus objetivos estratégicos, y la evaluación y la mejora del rendimiento. Por ello, recomienda la adopción de un sistema de información gerencial que permita el manejo de indicadores pertinentes para el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo.

Cabe señalar, que el estudio en referencia brinda información a la presente investigación acerca de los instrumentos metodológicos para diagnosticar los requerimientos organizacionales de un instrumento de gestión, y de cómo utilizar la información recabada en el diseño de indicadores.

De igual modo, Fuentes. (2010), desarrolló una investigación descriptiva de campo, con el propósito de identificar y categorizar los indicadores necesarios para poder controlar el proceso, dividiendo los mismos en cuatro dimensiones: Aprendizaje y Crecimiento, Clientes, Procesos, Financiero, obteniendo una calificación general del organismo de la Administración Pública. En este contexto, los datos necesarios fueron recolectados mediante la aplicación de un cuestionario constituido por treinta y dos (32) preguntas de carácter dicotómico a una muestra de cincuenta y dos (52) usuarios internos; treinta y cinco (35) usuarios externos de la empresa y doce (12) empleados del Departamento de Administración.

Los datos recolectados fueron analizados mediante la estadística descriptiva, en términos de frecuencias y variaciones. Consecuentemente, el autor en sus conclusiones sostiene que una de las características de las organizaciones públicas modernas es la incorporación a sus procesos de elementos de gestión que permitan una evaluación de sus logros y/o identificación de sus falencias para aplicar los correctivos necesarios. En este sentido, recomienda integrar los elementos conocidos como indicadores de gestión en una herramienta gerencial, que ayuda a la toma de decisiones porque brindan un punto de partida para poder medir, controlar y mejorar los procesos dentro del departamento.

De esta manera, la información suministrada por la investigación en referencia sirve de soporte conceptual al presente trabajo relativo al establecimiento de los indicadores de gestión para la toma de decisiones en la Administración Pública. Asimismo, la metodología utilizada servirá de guía para la elaboración de la herramienta de gestión en su versión final, y el desarrollo de indicadores estratégicos orientada al logro de eficiencia en el manejo de los recursos asignados por el Estado.

En este sentido, Gómez. (2010), desarrolló un Proyecto Factible presentado ante la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez como requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, con el propósito de categorizar los procesos de la institución en términos de indicadores que los caractericen y permitan sustentar la toma de decisiones. Para ello, se recopiló información mediante una entrevista semi estructurada compuesta por quince (15)

ítems, aplicada a una muestra intencional de siete (7) directivos de la organización, seleccionados de una población compuesta por doce (12) empleados de dirección.

En este orden de ideas, la autora en sus conclusiones señala la importancia de la existencia de medios de alimentación y realimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del control de gestión estratégica, a través de los sistemas de información gerencial. Por tanto, recomienda enfocar los sistemas de información gerencial en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, y de otorgarle elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, indicadores financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Desde este punto de vista, el proyecto reseñado aporta información a la presente investigación acerca de la relación entre los medios de control, los indicadores de gestión y los sistemas de información gerencial, la cual será utilizada como soporte conceptual, específicamente en lo relativo a los procesos de control en las organizaciones y su operacionalización en términos de indicadores.

Alvarado. (2009), elaboró un estudio con el propósito de diseñar indicadores que midan los resultados, las metas y el logro de los objetivos; así como, servir de instrumento de apoyo a los sistemas que funcionan en forma paralela dentro de la organización; como son las actividades de: auditorías, determinación de responsabilidades, atención al ciudadano y control fiscal, entre otros. Para ello, se realizó una investigación de campo, con apoyo bibliográfico y se aplicaron dos tipos de cuestionarios, y se aplicó la observación directa simple.

En este orden de ideas, la autora en sus resultados sostiene que el sistema de indicadores de gestión es una forma de interrelacionar las diferentes variables que existen dentro de la potestad investigativa; que permite presentar informes de resultados a la gerencia de la institución y a entes externos y ciudadanos ejerciendo labores de contraloría social, en donde se evaluó la eficiencia, eficacia, economía, que la gestión ha obtenido como resultado de la aplicación de un conjunto de actividades, descritas en los informes de seguimiento, evaluación y control del plan operativo anual.

De este modo, la investigación reseñada aporta información a la presente investigación acerca del uso de los indicadores de gestión para dar un mejor uso y aprovechamiento de los recursos, con un máximo beneficio a los usuarios de la unidad orgánica.

Finalmente, Matute (2009) diseñó un trabajo de investigación denominado “Indicadores de Gestión para Evaluar el Desempeño Funcional del Programa Cardiovascular del Municipio Sanitario San Carlos Estado Cojedes” contempla un tipo de investigación de carácter de campo de tipo descriptiva, por cuanto los datos se obtendrán directamente de la realidad, a través de la aplicación de un cuestionario a los sujetos involucrados en el Programa Cardiovascular del Municipio Sanitario San Carlos Estado Cojedes.

Para el estudio, la población está conformada por la totalidad de los funcionarios que laboran en el Programa Cardiovascular del Municipio Sanitario San Carlos Estado Cojedes, la muestra seleccionada es no probabilística y está constituida con el conjunto que forma la población, en este sentido específico por 17 personas que laboran en la unidad prenombrada.

El estudio presentado por Matute, guarda relación con esta investigación, debido a que estudia la eficacia, eficiencia, productividad e impacto de los indicadores de gestión y medir desempeño funcional de los empleados de la institución.

Por último, Toyo. (2009) elaboró un trabajo de investigación titulado: “Sistema de Control y Seguimiento basado en indicadores para evaluar la gestión del Departamento de Reclutamiento y Selección de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda”. La misma se ubicó bajo la modalidad de proyecto factible con diseño de campo no experimental, cuya metodología se basó en la aplicación de un cuestionario estructurado de 27 preguntas con respuestas dicotómicas con las opciones sí y no.

La unidad de análisis objeto de estudio estuvo constituida por 6 empleados administrativos del departamento en estudio. Entre las conclusiones más relevantes, se tiene que existen debilidades en lo referente al establecimiento de las metas de la

organización. Asimismo, se verificó debilidades en el establecimiento de indicadores para medir el desempeño del Departamento de Reclutamiento y Selección, lo que originó la propuesta.

En síntesis, los estudios y artículos reseñados guardan estrecha relación con el presente trabajo, por cuanto ofrecen enfoques teóricos, prácticos, analíticos, y metodológicos que dirigen la investigación y promueven el diseño de indicadores de gestión, como herramienta para la toma de decisiones, a fin evaluar el desempeño del capital humano de la Contraloría Municipal de El Pao, Estado Cojedes.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Capital Humano

El capital humano según su profesionalización, capacitación y su sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, es el principal factor que influye en la creación de valor tanto para los clientes internos como externos. De acuerdo a Bontis. (2008), “Capital Intelectual significa algo más que ‘Intelectual como puro intelecto’ e incorpora un grado de ‘acción intelectual’. Por tanto, Capital Intelectual no es sólo un activo intangible estático, es decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin. (p. 57). Por su parte, Becker, B. (2001) define al Capital Humano como:

- El conjunto de las capacidades productivas y competitivas, que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.
- El concepto de Capital, expresa la idea de un stock intangible (Fondo de Comercio, Good Will ó Capital Intelectual) imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse o no usarse. Es una opción individual, una inversión.
- El conocimiento y la capacidad de este de crear valor, se ve afectado por el desgaste y el tiempo, que van mermando y depreciándolo. Es por ello que existe la necesidad de reciclarlo, actualizarlo y ampliarlo a lo largo de toda la vida.

La empresa tiene un ciclo de vida dividido en fases, cada una de éstas no tiene ni una duración ni un punto de llegada explícito, sino que relación a los objetivos y valores de cada empresa, definidas por sus actores. En la fase de maduración, es

cuando la empresa debería preocuparse por la motivación y la retención de los empleados, intentando generar mejores expectativas de vida y, a su vez, disminuyendo el índice de rotación.

En este sentido, la importancia del capital humano, plantea un diferencial a la hora de pensar una organización estable y exitosa en el largo plazo. Por otro lado, también se debería trabajar fuertemente en la mejora de los procesos internos que aporten a reducir los costos y aumentar la rentabilidad, así como llegar a un nivel de análisis profundo, que sólo se puede lograr mediante la formación de grupos interdisciplinarios que estudien la manera de innovar la actividad de la empresa (lo que se quiere resaltar es la parte humana, por eso se pone énfasis en el análisis, factor cualitativo que sólo se puede lograr mediante el capital intelectual).

Las empresas de servicios, son aquellas que se centran en un producto abstracto, no se dedican a la transformación de materias primas. Son aquellas que mediante la utilización de ciertos activos proporcionan a la sociedad conocimiento, asesoría, divertimento, etc., es decir que ofrecen productos intangibles. Al no tener materia prima que transformar ni maquinarias que produzcan una reducción de costos, estas empresas necesitan optimizar sus procesos y mejorar el conocimiento de su personal, para obtener mejoras en su rentabilidad mediante la diferenciación con otras empresas, por tener activos (Recursos Humanos) que generen valor agregado en las actividades que desempeñan.

En este orden de ideas, Chiavenato. (2001) argumenta sobre la necesidad de tratar a los trabajadores como “proveedores de conocimiento, habilidades y capacidades, y sobre todo del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.” (p. 6). Es por todo esto que resulta más adecuado emplear el concepto de talento humano y se deja atrás el término recurso cuando se habla de los colaboradores de la organización. También queda claro que al ser los trabajadores “socios” tan determinantes para el éxito organizacional, estos deben ser retribuidos, y no necesariamente sólo con salario, sino que deben sentir que la organización les permite autorrealización y crecimiento tanto laboral como personal.

En este contexto, la organización debe ser consciente y atenta en su relación con los empleados, porque su crecimiento y prosperidad puede aumentar de acuerdo a las inversiones que ésta haga sobre los mismos, recordando que los objetivos de ella sólo se pueden lograr mediante el logro de los objetivos individuales de su personal. Para Chiavenato (ob. cit), los objetivos son diversos por lo que la administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: es difícil imaginarse la función de los recursos humanos si se desconocen los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de los recursos humanos, donde el principal objetivo es ayudar que la organización alcance sus metas y objetivos.

Proporcionar competitividad a la organización: se refiere a que los administradores de los recursos humanos deben lograr que los esfuerzos de las personas sean cada vez más productivos para beneficiar a los clientes y socios. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: cuando se construye y protege a los empleados. El dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.

Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa para poder determinar en gran medida el éxito de la organización.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para la toma de decisiones, un ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.

Administrar el cambio: todo encargado de administrar los recursos humanos debe saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Cada vez lo cambios se multiplican y van imponiendo nuevas estrategias. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: la administración de

los recursos humanos debe desarrollar actividades abiertas, confiables y éticas. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. La responsabilidad social no es sólo una exigencia para las organizaciones sino también para las personas que trabajan en ella. (p. 10).

2.2.2. Gestión

Según Beltrán. (2008), la gestión se define como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” (p. 716). En el marco de esta definición, se puede considerar en la organización la gestión en tres niveles diferentes:

Gestión estratégica: Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es generalmente corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.

Gestión táctica: Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.

Gestión operativa: Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos, básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

Es por ello que una vez establecidos los valores, la misión, la visión y las estrategias de actuación, se genera el proceso de gestión que incluye la planificación, la ejecución, el control y las acciones correctivas. Este proceso direcciona a las personas y a los recursos para agregar valor a los productos y servicios con la intención de obtener resultados factibles.

2.2.3. Los Indicadores de Gestión en el Sector Público

Los indicadores de gestión constituyen uno de los instrumentos más utilizados para evaluar y controlar la actividad pública. La introducción de un sistema de indicadores en el ámbito público tiene como objetivo general la mejora en el

funcionamiento del sector público y, en consecuencia, en la provisión de servicios públicos.

Este objetivo general se concreta en objetivos más específicos que van desde la mejora en la actuación y la eficiencia de determinadas unidades o agencias individuales, lo que podría a su vez ir unido (o no) a ejercicios de comparación con otras unidades que sirvieran de referencia, hasta la utilización de los indicadores para introducir o aumentar mecanismos de pseudo-competencia, para incrementar la transparencia en la gestión y el control externo, o para formar parte de un sistema de asignación de los recursos públicos.

Estos usos alternativos no se identifican generalmente de forma separada y con frecuencia los mismos instrumentos se utilizan para tratar de alcanzar diferentes objetivos (Propper. y Wilson. 2003). Sin embargo, resultaría necesario definir claramente los objetivos que se persiguen para así poder adoptar el tipo de indicador más adecuado, ya que la información requerida en cada caso puede ser diferente en función del objetivo a alcanzar.

En las dos últimas décadas se aprecia una evolución en los objetivos perseguidos por los indicadores de gestión. Según Mannion. y Goddard. (2000) el objetivo inicial era principalmente el control interno de la gestión de las agencias públicas mientras que, en la actualidad, se pretende incrementar la transparencia y el control externo, proporcionando información relevante a los usuarios de los servicios públicos.

Por otra parte, los sistemas de indicadores se han utilizado también de forma creciente para establecer relaciones contractuales con proveedores externos y, en los últimos años, la actual administración laborista del Reino Unido ha establecido en algunos casos relaciones entre los resultados obtenidos por las agencias y los sistemas de incentivos y de financiación de las unidades. Así los indicadores de gestión constituyen un elemento clave en las organizaciones, ya que ellos proporcionan información valiosa que sirve de insumo para la toma de decisiones.

2.2.4. Control de Gestión

Al principio de la década de los setenta, se consideraba el control de gestión, como una serie de técnicas tales como control de costos, auditorías internas y externas, análisis de datos y puntos de equilibrio. La ambigüedad se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución.

Para Muñiz, (2003) es un “instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas”. (p.30).

Actualmente, hay consenso por la mayoría de los especialistas en el área de control de gestión en definir al mismo como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Según Drucker, (2006) Control de gestión “es el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno”. (p.100).

2.2.5. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, fue evolucionando el modelo de talento humano, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy se puede encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

Según Chiavenato, (2002) es una apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Igualmente plantea la evaluación de desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa y el empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Se debe proporcionar toda la información con respecto a la manera de cómo está siendo juzgado su desempeño. (p.261).

Sin embargo Zuñiga. (2004) plantea que la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más, localizar las causas y establecer perspectiva de común acuerdo con el evaluado. (p.92).

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, si no es un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los talento humano. Por lo tanto Gutiérrez, (2006) define la evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. (p.165).

2.3. Reseña Histórica de la Institución.

La Contraloría Municipal de El Pao se creó el 23 de noviembre del año 2005 en sesión ordinaria N° 14 para dar cumplimiento a lo establecido en el art 103 ley orgánica del poder Público Municipal

2.3.1. Misión

La Contraloría del Municipio Pao es un Organismo autónomo, al servicio de la población del Municipio Pao Del Estado Cojedes, se ha encargado de vigilar la utilización de los ingresos y egresos del Municipio, mediante la realización de auditorías, fiscalizaciones y exámenes basados en las Leyes, Normas y Reglamentos de nuestra República a fin de garantizar a nuestra comunidad y una buena administración y distribución de los recursos de forma Equitativa, transparente y eficiente.

2.3.2. Visión

Ser un organismo controlador- fiscalizador con una trayectoria de transparencia en nuestras funciones fundamentada en valores éticos y morales, como: honestidad, profesionalismo, respeto, responsabilidad, imparcialidad, eficiencia transparencia y participación, con una avanzada tecnología de información y un recurso humano adaptado a las exigencias o necesidades del entorno para fortalecer la administración pública Municipal contribuyendo efectivamente a la revitalización y reordenamiento del Poder Público.

2.3.3. Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la Contraloría Municipal del Pao se ajusta al funcionamiento de los procesos administrativo y orienta objetivamente las actuaciones y acciones fiscales y de control, estableciendo los niveles y líneas de comunicación en la definición de funciones y responsabilidades de las diferentes direcciones, conformada por:

El Despacho del Contralor, tres (3) unidades de apoyo como lo son; Consultoría Jurídica, Dirección De Administración, Finanzas Y RRHH y Procedimientos Especiales. Y dos (2) como unidades medulares tales como; Atención Al Ciudadano y la Dirección de Control de la administración central y descentralizada. Procedimientos especiales; está integrada por determinación de responsabilidades y Potestad Investigativa: su función es Investigar la conducta o acción de hechos u omisiones contrarias a las Normas legales de parte de los Funcionarios públicos o particulares.

Dirección De Administración, Finanzas y RRHH tiene como función Controlar la Ejecución del presupuesto con sus respectivas movilizaciones bancarias, coordinar el suministro de materiales y servicios para cada departamento que lo requiera, mantener el buen funcionamiento de la contabilidad del Organismo y ejecutar programas en materia de desarrollo y administración de RRHH.

Atención Al Ciudadano se encarga de promover y ofrecer al ciudadano un medio que le permita participar de manera directa y organizada, individual o asociativa, en la actividad de control fiscal del Municipio a través de denuncias debidamente sustentables, quejas, reclamos y sugerencias.

La Dirección de Control de la administración central y descentralizada. Controlar, Vigilar y Fiscalizar los ingresos, gastos y bienes municipales.



Figura 1. Organigrama de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes

Fuente: Contraloría Municipal del Pao, Estado Cojedes. Año 2013.

2.4. Bases Legales

En el país existe todo un conjunto de instrumentos jurídicos que le dan fundamento a esta investigación y sobre todo deja claro la necesidad que existe para las instituciones de contar con un sistema de indicadores que les proporcione información en la cual apoyar sus decisiones y al soberano para que les garantice la idoneidad de las ejecutorias de los gerentes públicos, pasemos entonces a nombrar tales instrumentos jurídicos con precisión de los artículos que se relacionan con el tema objeto de estudio.

En el actual ordenamiento jurídico se establece la obligatoriedad que tienen las organizaciones públicas de rendir de cuentas, para lo cual es fundamental medir su gestión. Tal obligatoriedad está, de manera expresa e inédita, consagrada en la Constitución Bolivariana de la República Bolivariana de Venezuela (2009) en los siguientes artículos:

Artículo 141.

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

Artículo 176.

Corresponde a la Contraloría Municipal el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos, sin menoscabo del alcance de las atribuciones de la Contraloría General de la República, y será dirigida por el Contralor o Contralora Municipal, designado o designada por el Concejo mediante concurso público que garantice la idoneidad y capacidad de quien sea designado o designada para el cargo, de acuerdo con las condiciones establecidas por la ley.

Artículo 289.

Son atribuciones de la Contraloría General de la República: Omissis

5. “Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultados de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del público sujetas a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes”.

Artículo 315.

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, 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.

Es importante señalar que los artículos citados se relacionan con la investigación en virtud de que dictan los lineamientos que se deben regir en el ejercicio de la función pública, así como la obligatoriedad de ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultados de las decisiones, aspecto principal del presente estudio.

De igual manera, se hace referencia la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) regula los mecanismos y medios para verificar la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control.

Artículos 5.

La función de control estará sujeta a una planificación que tomará en cuenta los planteamientos y solicitudes de los órganos del Poder Público, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico nacional y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control.

Artículo 37.

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

Artículo 61.

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

Artículo 62.

Los órganos de control fiscal podrán, de conformidad con el artículo anterior, efectuar análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

Por tanto, la evaluación del control de gestión reflejará la capacidad productiva de una organización y el cumplimiento o desviaciones de las metas y objetivos programados. Para la evaluación se utilizaron las técnicas y prácticas que se consideren procedentes, como entrevistas, cuestionarios, guías de análisis y de evaluación, entre otras. En síntesis, de las bases legales reseñadas se puede inferir que los indicadores se manejaron para medir los avances de los planes y programas y sus resultados.

En el caso de programas cuya ejecución corresponda a más de un ejercicio presupuestario, la medición de los avances se hará con base en un período determinado en relación con lo alcanzado durante el mismo período en el año inmediatamente anterior y con el objetivo a largo plazo que se hubiese fijado en el programa en particular o en la Ley que regule la actividad administrativa en el sector o área de que se trate.

Después de haber hecho referencia a lo plasmado en la Constitución Nacional y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal sobre la administración pública, no puede olvidarse que el sector público tiene una ley propia que lo regula, la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del sector Público (2013):

Artículo 132.

“El sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia”.

Este artículo deja ver la inmensa responsabilidad que tienen los administradores de fondos públicos al tener que cumplir a cabalidad con los planes y programas acordados y poder demostrar la transparencia de su gestión.

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Diseñar indicadores de gestión en el desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes.

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems		
Evaluación de Desempeño	“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”.	Observación y seguimiento	Visión y misión	1,2		
			Comunicación	3		
			Objetivos y metas	4,5		
			Niveles gerenciales	6		
			Evaluación	7		
			Desempeño	8,9,10		
			Organizacional	11		
			Resultados	12		
			Evaluación de	13		
			desempeño	14,15		
		Indicadores de Gestión	“El indicador es una medición que permite comparar el valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado”. Zambrano (2007)	Gestión	Control de gestión	16
					Plan Operativo Anual	
					Manual de Normas y	17
					Procedimientos	18
					Legalidad	19
					Indicadores de gestión	20
					Satisfacción	21
					Impacto	22
					Información	23
					Automatización	24,25
Indicadores de Gestión	“El indicador es una medición que permite comparar el valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado”. Zambrano (2007)	Gestión	Factibilidad técnica	26,27,28		
			Recursos tecnológicos			
			Capacitación			
			Control interno	29		
			Procesos de auditorías	30		
			Economía	31		
Indicadores de Gestión	“El indicador es una medición que permite comparar el valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado”. Zambrano (2007)	Gestión	Eficiencia	32,33		
			Eficacia	34,35		

Fuente: Aponte (2013)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente Trabajo de Grado. Se muestran aspectos como el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, validez y confiabilidad.

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación, se enmarca de acuerdo con sus características, naturaleza y objetivos bajo la modalidad de Proyecto de Aplicación que Según Álvarez. (2004), “el proyecto de aplicación es considerado como una oportunidad para que los estudiantes muestren sus habilidades para realizar un proyecto donde se contemplan tres fases: Planificación, Ejecución y Evaluación”. (p. 26). Asimismo, dicho autor señalar que el proyecto de aplicación:

Consiste en la detección de una situación que demanda mejora, la planificación, ejecución y evaluación de todo proceso. Es decir, resolver una situación problema detectada. El mismo se desarrollará en sus fases de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación; las cuales consisten en la elaboración de una propuesta, para solución a un problema, con el objeto de satisfacer necesidades de una institución. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. Para el inicio hay que diagnosticar una situación problemática. Mediante este proceso se llevará a cabo lo siguiente: revisión, diagnóstico, planificación, puesta en marcha, y evaluación. En fin, la intención de este estudio es resolver mediante la ejecución una necesidad que ha surgido dentro de la organización a conocer durante su desarrollo el propósito donde se hace énfasis en la filosofía de la investigación. (p. 26).

Asimismo, es de nivel descriptivo, Tamayo. (2005), señala que la investigación descriptiva “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos.

Trabaja sobre las realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de la realidad”. (p. 54). Cabe destacar que el carácter descriptivo de la investigación es debido a que describe situaciones y eventos que ocurren en la realidad.

El estudio se apoyó en una investigación de campo por cuanto los datos se obtendrán directamente de la realidad, a través de la aplicación de un cuestionario a los sujetos involucrados. Arias. (2006) plantea que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (p. 31).

Asimismo, la investigación es no experimental debido a que la información recogida viene dada por hechos ya existentes, es decir que la variable no se manipula. Todo esto coincide con los lineamientos que establece Hernández (et al, 2003) al exponer que los que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población.

Tamayo y Tamayo, (2003), define la población como:

Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada características; y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p. 176).

La población en estudio está conformada por Diez (10) personas que constituyen la totalidad del personal que interviene directamente en el proceso de gestión de la Contraloría objeto de estudio en la presente investigación. La población está conformada por el Contralor Municipal uno (1) tres (3) Directores, uno (1) Consultor

Jurídico y dos (2) jefes de unidad Auditoría Interna y Atención al Ciudadano y (3) operativos.

3.2.2. Muestra

Según Sierra. (2007), “Una muestra es simplemente, una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características deben reproducir en pequeño lo más exactamente posible” (p. 56). En cuanto a la muestra, se consideró que es una muestra finita y controlable por lo que es conveniente encuestar a la totalidad de la población en vista del número reducido de personas involucradas en el proceso, de tal manera que se aplicaron los instrumentos a la población a objeto de captar información directamente de los actores, lo que la convierte en una muestra censal. Según López (1999) “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.123).

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Bernal. (2002), establece sobre la recopilación de información “un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello depende la confiabilidad y validez del estudio”. (p.117). Continuando con este orden de ideas, y en función de los objetivos planteados se formulan dos tipos de técnicas:

Observación directa: La observación directa, según lo señala Sabino. (1992), “consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la aceptación de la realidad que queremos estudiar.” (p.135). Esta técnica permite información de la forma que se efectúa las actividades. El método es muy útil en el tipo de investigación que se realiza, puesto que se necesita observar, por un lado la forma en que se manejan los documentos y por otro, si se siguen todos los pasos especificados.

Entrevistas no estructuradas: Según Arias, (ob. cit) “Puede ser estructurada cuando previamente se ha estructurado de manera sistemática y organizada el orden de las preguntas, o no estructuradas cuando a través del dialogo el encuestador obtiene la información deseada” (p.198). Esta técnica facilitó la obtención de

información veraz y completa en comparación con otros métodos, debido a que se tuvo contacto directo con de cada uno de los niveles de la organización.

Como instrumento se seleccionó el cuestionario, dirigido a los diferentes niveles gerenciales de la organización. Para Arias, (ob.cit), el cuestionario es definido como “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. “(p.74). El mismo se aplicó a los sujetos en estudio con el propósito de permitir que estos expresen sus pensamientos con respecto al fenómeno investigado. Con base a lo antes señalado, se diseñó un cuestionario bajo la escala de Likert, en concordancia a los objetivos formulados para la investigación. Según Hernández *et al* ,(ob. cit) definen la escala de Likert como: “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”, (p.374).

Así pues, se presenta en base a una redacción sencilla, lo que facilita su entendimiento y la capacidad de responder con rapidez y veracidad, compuesto así por respuestas de selección, en el que se presentan cinco alternativas, con escalas de respuestas ordenadas del uno al cinco que representan la frecuencia con que se cumplen las actividades, estas alternativas son:

- 1= Siempre
- 2= Casi siempre
- 3= A veces
- 4= Casi nunca
- 5= Nunca

3.4. Validez del Instrumento

La validez del instrumento se refiere según Hernández, (2003) “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 278). El instrumento de tipo cuestionario fue validado mediante el juicio de tres (3) expertos quienes aportaron sus conocimientos en cuanto a la estructura, contenido y forma del mismo. Arquer, (s/f), señala que esta técnica es “una de las técnicas aplicables en el análisis de encuestas para la estimación y validación de instrumentos de investigación científica” (p. 1).

Consiste en un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia vinculada con la disciplina en estudio; para su aplicación se somete el instrumento a revisión técnica por parte de tres profesionales expertos, quienes evaluarán mediante un formato de validación diseñado para tal fin, la revisión de la coherencia en el contenido, objetivos y determinación de si las preguntas poseían claridad y congruencia suficiente para medir la variable objeto de estudio, con apoyo en el cuadro de operacionalización de las variables.

Para la aplicación del instrumento, se sometió el instrumento a revisión técnica por parte de tres profesionales expertos en metodología de investigación y disciplinas relacionadas con el estudio con títulos de MSc. en Gerencia y Planificación Institucional: Merchán Eduardo C.I. 10.032.781, Quintero Susana C.I. 6.780.247 y MSc. en Administración Mención Gerencia General Rodríguez Yennifer C.I. 15.018.163, quienes evaluaron mediante un formato de validación diseñado para tal fin, la revisión de la coherencia en el contenido, objetivos y determinación de si las preguntas poseían claridad y congruencia suficiente para medir la variable objeto de estudio, con apoyo en el cuadro de operacionalización de las variables.

3.5. Confiabilidad del Instrumento

Hernández. (ob. cit) señalan que la confiabilidad es el “Grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”. (p.348). En la presente investigación, se aplicó una prueba piloto a diez (10) funcionarios que no forman parte de la muestra final pero que poseen características similares a la organización objeto de estudio.

Una vez aplicado el cuestionario, se procedió a establecer la confiabilidad, mediante el análisis de los puntajes obtenidos en cada ítem. De este modo, la confiabilidad fue demostrada por la aplicación del método de consistencia interna, cuya prueba se calcula a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual requiere de una sola aplicación del instrumento de medición. Este consiste en sacar varianzas a cada ítem y el total es aplicado o sustituido en la fórmula del coeficiente, se

considera confiable cuando el resultado está entre 0,70 a 1. La fórmula del coeficiente es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{\sum S^2(Y_i)}{S^2.X} \right]$$

Dónde:

α = Coeficiente de Confiabilidad

n = número de ítems

S_t^2 = varianza total del cuestionario

$S S_t^2$ = es la suma de las varianzas individuales de los ítems.

Una vez obtenidos los resultados, la matriz de datos fue procesada a través del Sistema Estadístico SPSS Versión 17, a fin de determinar la confiabilidad del instrumento aplicado.

Tabla 2.

Matriz de Resultados del Instrumento de Recolección de datos Ítems del 1 al 18

Sujetos	ITEMS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	5	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1
2	5	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	2	1	5	2	5	5	1
3	5	5	4	4	3	3	3	1	1	1	2	1	1	5	2	5	3	1
4	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1	1	1	1	4	2	5	3	1
5	5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	5	3	5	5	1
6	5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	5	3	5	3	1
7	4	4	3	4	4	1	4	1	1	1	1	1	1	5	3	4	2	1
8	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1
9	5	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2	5	5	1
10	5	5	5	5	5	4	4	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1

Tabla 3.
Matriz de Resultados del Instrumento de Recolección de datos Items del 19 al 35

Sujetos	ITEMS																
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	2	5	3	3	1	2	1	2	2	1	2	4	3	3	1	2	2
2	3	5	2	2	2	2	1	2	2	1	2	5	3	3	2	2	5
3	1	5	2	2	1	2	1	1	2	1	1	5	3	3	2	2	5
4	1	5	2	2	1	2	1	1	1	1	1	5	3	3	2	2	1
5	3	5	2	2	1	2	1	2	2	1	1	5	2	2	5	2	2
6	4	5	3	2	1	1	2	2	2	1	2	5	2	2	5	1	5
7	1	2	2	1	1	1	1	3	3	1	2	5	3	3	3	1	1
8	1	2	2	3	1	1	1	2	2	1	1	4	3	3	3	1	1
9	3	2	1	1	1	1	2	3	2	1	1	4	2	2	2	3	5
10	2	5	4	1	2	3	2	1	1	1	3	4	3	3	4	3	4

Se obtuvo como resultado 0, 803 ubicándose dentro de los valores del método estadístico que determina un nivel de alta confiabilidad del instrumento, según la siguiente escala de magnitud señalada por Ruiz (1998):

Tabla 4.
Rangos y Magnitudes de Confiabilidad

Rangos	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
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz, C (ob. cit)

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene como finalidad analizar e interpretar los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de recolección de datos, que se develaron en capítulo anterior. Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la investigación, se procedió a tabular la información según los resultados obtenidos y analizar por dimensiones cada uno de los indicadores seleccionados para medir la variable en estudio.

El instrumento aplicado contiene treinta y cinco (35) ítems con las alternativas de respuesta siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Los resultados obtenidos fueron calculados en porcentaje y graficados a través de diagramas de barras que representan las respuestas emitidas por cada encuestado. Estos resultados se presentan ordenados con sus respectivos análisis, de manera que el lector no tenga confusión alguna, esta información fue analizada de manera tal que guiaran hacia la consecución de los objetivos planteados en el capítulo I. se procederá a reflejar los resultados en cuadros que contienen quince (15) columnas referidas a Número de ítem, Alternativas, porcentaje, frecuencia y total porcentaje, respectivamente.

En este sentido, los ítems del 1al 28 corresponden al primer objetivo planteado en la investigación como es diagnosticar la situación actual de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes en cuanto a la evaluación del desempeño del personal. Los ítems del 29 al 35 están relacionados con el segundo y tercer objetivo específico Determinar la estrategia gerencial que se utilizará en la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes para implementar indicadores de gestión en el desempeño del personal y diseñar indicadores de gestión en el desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes.

Tabla 5.**Visión y Misión.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
1	8	40,00	2	10,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	5	25,00	5	25,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTALES	13	65,00	7	35,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: Se puede evidenciar en el gráfico descrito que los trabajadores encuestados manifestaron en un sesenta y cinco por ciento (65%) la alternativa siempre y en un treinta y cinco por ciento (35%) casi siempre, respectivamente. En tal sentido, el cuarenta por ciento (40%) señaló la alternativa siempre al hacer mención sobre si se encuentran definidas la visión y misión en la Institución. Asimismo, un veinticinco por ciento (25%) indicó la alternativa siempre y casi siempre, respectivamente en cuanto a la identificación con la visión y misión establecida en la Contraloría Municipal El Pao.

Los resultados demuestran que existen deficiencias en cuanto a la definición de la visión y misión de la Contraloría Municipal El Pao, por lo que se debe hacer una revisión de las mismas, a fin de ajustarlas. En el ámbito empresarial, la misión y la visión son dos términos que vienen hacer las piedras angulares para el buen desenvolvimiento de la misma. La visión se sostiene en la misión por ello van de la mano es decir la misión está enfocada a desarrollar actividades todos los días con el fin de cumplir con la visión planteada previamente por determina organización o empresa. Al respecto Williams (2008) “La Misión define el que hacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos, y articula además sus principales valores filosóficos”. (p. 22).

Tabla 6.**Comunicación.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
3	3	30,00	5	50,00	2	20,00	0	0,00	0	0,00
TOTALES	3	30,00	5	50,00	2	20,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: El presente cuadro muestra claramente que de acuerdo a la gerencia, los resultados de la presente tabla indican que aunque se encuentran definidas la misión y visión casi siempre son difundidas a todo el personal, al predominar la alternativa en un cincuenta por ciento (50%), es decir, existen debilidades en cuanto a la comunicación con el personal adscrito a la Contraloría Municipal El Pao.

En tal sentido, es importante destacar que Chiavenato (op. cit) señala en cuanto a la comunicación lo siguiente: “Un elemento clave a la hora de motivar es la comunicación”. (p. 56). Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral, incluso un mejor desempeño de sus empleados pues las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participaran más en la organización.

La comunicación dentro las organizaciones deben ser eficientes y oportunas, esta fluye a través de las relaciones humanas y para que estas sean positivas, es necesario que exista la confianza entre administradores o gerente y empleados, esto significa que la gente crea en lo que dice el administrador y que los empleados esperen que cualquier promesa que haga la cumpla, tiene que demostrar que lo dice es verdad.

Tabla 7.**Objetivos y Metas.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
4	3	15,00	7	35,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5	2	10,00	6	30,00	2	10,00	0	0,00	0	0,00
TOTALES	5	25,00	13	65,00	2	10,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Elaboración Propia (2013).

Análisis: Se puede evidenciar claramente en la tabla descrita que los trabajadores encuestados manifestaron en un sesenta y cinco por ciento (65%) que casi siempre y en un veinticinco por ciento (25%) siempre, respectivamente. En tal sentido, el treinta y cinco por ciento (35%) señaló la alternativa casi siempre en cuanto se le preguntó si se vinculan los objetivos de la Contraloría Municipal El Pao con la visión, misión y objetivos institucionales. Asimismo, un treinta por ciento (30%) indicó la alternativa casi siempre en cuanto se les consultó si están cuantificadas las metas establecidas.

Los resultados demuestran una fortaleza a la hora de vincular los objetivos con la visión, misión y objetivos institucionales y al cuantificar las metas. Cabe destacar que toda organización pretende alcanzar objetivos, ya que es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo para ser alcanzado debe estar vinculado con la visión y misión. En este sentido Zambrano, (2006) señala que es a través de la cuantificación de las metas que se puede medir y alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 8.**Niveles Gerenciales.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
	0	0,00	5	50,00	2	20,00	0	0,00	3	30,00
TOTALES	0	0,00	5	50,00	2	20,00	0	0,00	3	30,00

Fuente: Elaboración Propia (2013).

Análisis: Los resultados de la presente tabla indican que el cincuenta por ciento (50%) de los trabajadores encuestados manifestaron que casi siempre se encuentran bien definidos los niveles gerenciales en la Contraloría Municipal El Pao, sin embargo, un treinta por ciento (30%) señaló la alternativa “Nunca” es decir, se evidencian debilidades en cuanto a existen debilidades en cuanto a la definición de los niveles gerenciales la gerencia debe guiar a los trabajadores de la Contraloría Municipal El Pao.

Es importante destacar que la efectividad de una organización depende directamente de la eficiencia y la eficacia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también de sus habilidades para manejar los recursos que conforman su área de trabajo, generalmente con actitudes y aptitudes y necesidad diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

A tal efecto, es importante mencionar en este sentido Hellriegel y otros (2002), el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión.

Tabla 9
Evaluación.

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
7	0	0,00	4	40,00	2	20,00	0	0,00	4	40,00
TOTALES	0	0,00	4	40,00	2	20,00	0	0,00	4	40,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: Se puede evidenciar en la tabla que los trabajadores encuestados manifestaron en un cuarenta por ciento (40%) que casi siempre y nunca, respectivamente en cuanto se les consultó si se evalúa el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas, lo cual es indicativo de que en la Contraloría Municipal El Pao no se implementan estrategias que permitan el logro de los objetivos definidos, con lo cual se pone en evidencia la necesidad de diseñar indicadores de gestión como mecanismos de evaluación del desempeño del capital humano de la misma. Al respecto, Acevedo, (2008) establece que las mediciones de desempeño deben realizarse bajo un modelo de gestión o metodología establecida.

A través de la evaluación se logra estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Por lo tanto lo que se persigue con la aplicación de indicadores de gestión a la función del personal está enfocado primeramente en: permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación, también permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la Contraloría y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.

Tabla 10.**Desempeño organizacional**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
8	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,33	9	30,00
9	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	33,33
10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	33,33
TOTALES	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,33	29	96,66

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario indican que los trabajadores señalaron en un noventa y seis por ciento (96%) la alternativa nunca ante al indicador desempeño organizacional. En tal sentido, el treinta por ciento (30%) señala que nunca se mide el desempeño Organizacional en la Contraloría Municipal El Pao. Asimismo el treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) de los empleados señalaron que nunca la medición del desempeño en la Contraloría Municipal El Pao se realiza bajo una metodología y el treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) señalaron que nunca la medición y evaluación del desempeño se realiza de manera oportuna, pues ésta no se aplica.

Es importante señalar que la evaluación es un medio que aportará información para establecer criterios de base en la toma de decisión en aspectos relativos a la administración y planificación de los recursos humanos. Dichos resultados ponen en evidencia la necesidad de aplicar un sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores, a través de la aplicación de un modelo de gestión de desempeño que incluya la formación constante del talento humano para mejorar su efectividad en el desempeño de las funciones. Gutiérrez, (2006) define la evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. (p.165).

Tabla 11.
Resultados.

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	20,00	8	80,00
TOTALES	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	20,00	8	80,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: Se puede observar en cuanto a los resultados obtenidos que los trabajadores señalaron en un ochenta por ciento (80%) que casi nunca se realizan reportes donde se le informa al nivel estratégico de la institución los resultados de la evaluación del desempeño. Asimismo, el veinte por ciento (20%) restante señaló que algunas veces se informa de dichos resultados, por lo que se evidencia problemas en cuanto a la comunicación entre la dirección y el resto de la plantilla del personal.

Chiavenato (op. cit) indica que “Un elemento clave a la hora de motivar es la comunicación”. (p. 56). Una buena comunicación entre los jefes y empleados permite lograr el buen desenvolvimiento de todas las actividades que se tengan que realizar dentro de la empresa.

Es oportuno señalar que la gerencia de la Contraloría Municipal sepa conjugar las variables necesarias para que la comunicación de los resultados obtenidos en la evaluación produzca los resultados perseguidos tanto por la institución, como por cada individuo y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de las relaciones tanto a nivel interno como externo.

Tabla 12.

Evaluación del Desempeño.

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
12	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	10,00	9	90,00
TOTALES	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	10,00	9	90,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: Con relación a la evaluación del desempeño, el noventa por ciento (90%) de los trabajadores encuestados manifestó que nunca se efectúan evaluaciones periódicas del desempeño del personal, asimismo, el diez por ciento (10%) restante señaló la alternativa casi nunca. En este sentido, se evidencia la necesidad de que la gerencia de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes implemente mecanismos de evaluación del desempeño del capital humano. En tal sentido, Werther y Davis (2008) señala:

Esta herramienta objetiva permite que las personas reciban una retroalimentación respecto a su desempeño, para que esté enterado de cómo está realizando sus labores y no estén “caminando a ciegas”, pues en ocasiones el empleado cree estar haciendo su trabajo bien y no es así como éste piensa. Es preciso destacar que en ocasiones la persona no es totalmente responsable de dicha problemática, también se puede deducir que la misma no está recibiendo los lineamientos necesarios por parte del supervisor inmediato para la óptima ejecución de sus tareas. (p 306).

Por esta razón, es necesario contar con mecanismos de evaluación del desempeño que garantice el feedback entre la organización y las personas que laboran en ella, que ayude a determinar e informar a los empleados las posibles fallas que puedan estar cometiendo en la realización de sus obligaciones y permita a las autoridades respectivas detectar las potencialidades de su personal para la correcta toma de decisiones.

Tabla 13.**Control de gestión**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
13	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	100,00
TOTALES	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	100,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: En la presente tabla, se muestra que el cien por ciento (100%) de los trabajadores encuestados se inclinan hacia la alternativa nunca, lo cual es indicativo de que la Contraloría Municipal El Pao no cuenta con una dependencia encargada de medir y evaluar la información suministrada por las diferentes áreas funcionales del órgano de control.

Dichos resultados conllevan a interpretar que existen deficiencias en cuanto a la evaluación del desempeño del capital humano, por lo que se requiere la implementación de mecanismos de evaluación, en virtud del alcance de la evaluación del desempeño en las organizaciones, destacando que este proceso persigue la medición global del rendimiento y comportamiento de cada uno de los individuos que laboran en la misma, asimismo permite visualizar el potencial a futuro del empleado a través de la estimación de sus cualidades y su aporte en el logro de los objetivos empresariales.

Al respecto Muñiz, (ob. cit) el control de gestión es un “instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas”. (p.30).

Tabla 14.**Plan Operativo Anual.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
14	8	40,00	2	10,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
15	2	10,00	0	0,00	4	20,00	4	20,00	0	0,00
TOTALES	10	50,00	2	10,00	4	20,00	4	20,00	0	0,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: Con relación al indicador Plan Operativo Anual, los trabajadores consideraron la alternativa siempre en un cincuenta por ciento (50%), algunas veces y casi nunca veinte por ciento (20%), respectivamente y casi siempre un diez por ciento (10%). En tal sentido, el cuarenta por ciento (40%) de los trabajadores señaló que siempre las actividades realizadas en la Contraloría Municipal El Pao están contempladas en un plan operativo anual y el diez por ciento (10%) restante indicó que casi siempre. Por otra parte, el veinte por ciento (20%) indicaron que casi nunca y nunca los resultados obtenidos se ajustan a lo contemplado con el plan operativo anual, al señalar dichas alternativas en un veinte por ciento (20%), respectivamente.

En este sentido, se evidencia que existen fallas en cuanto al cumplimiento del plan operativo de la institución, por lo que se requiere la implementación de mecanismos para el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. El Plan Operativo Anual de acuerdo a la Ley Orgánica de Planificación Pública Popular en su Artículo 34. “El Plan Operativo Anual Nacional define los programas y proyectos estratégicos que llevará a cabo el Ejecutivo Nacional.”

Tabla 15.**Manual de Normas y Procedimientos**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
16	8	80,00	2	20,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTALES	8	80,00	2	20,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: En referencia a si la Contraloría Municipal El Pao cuenta con un manual de normas y procedimientos para cada actividad desarrollada, se obtuvo que el ochenta por ciento (80%) de las personas encuestadas señalaron la alternativa siempre, mientras que el veinte por ciento (20%) restante señaló que casi siempre, lo cual representa una fortaleza para la institución. En tal sentido, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) regula los mecanismos y medios para verificar la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control

Artículo 37.

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

Los manuales facilitan la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización, a su vez proporciona al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.

Tabla 16.**Legalidad**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
17	5	50,00	0	0,00	4	40,00	0	0,00	1	10,00
TOTALES	5	50,00	0	0,00	4	40,00	0	0,00	1	10,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: Con relación al indicador legalidad, el cincuenta por ciento (50%) de los trabajadores encuestados manifestó que siempre, el cuarenta por ciento (40%) señaló la alternativa algunas veces y el diez por ciento (10%) restante, la alternativa nunca, lo cual es indicativo de que los manuales de normas y procedimientos no son revisados y actualizados constantemente.

En tal sentido, se requiere la revisión periódica de los manuales de normas y procedimientos de la Contraloría Municipal El Pao, a fin de actualizarlos constantemente de acuerdo a la normativa legal. La Administración Pública se organiza y actúa de conformidad con el principio de legalidad, por el cual la asignación, distribución y ejercicio de sus competencias se sujeta a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 137.

En este artículo precisa el carácter sub legal de la actividad administrativa, todos los actos administrativos están sujetos al principio de la legalidad, sin embargo, la tesis de la discrecionalidad administrativa admite que las razones de conveniencia y oportunidad son una forma de morigerar dicho principio. La primera y fundamental consecuencia del principio de legalidad administrativa es el sometimiento al control jurisdiccional y la aplicación práctica del principio de la responsabilidad administrativa.

Tabla 17.

Indicadores de Gestión

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
18	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	100,00
TOTALES	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	100,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: En la tabla se evidencia que el cien por ciento (100%) de los trabajadores encuestados se inclinan hacia la alternativa nunca al consultarles si existen indicadores de gestión para evaluar las actividades desarrolladas por la Contraloría Municipal El Pao, es decir se evidencia la necesidad de implementar mecanismos de evaluación del desempeño que cumplan con una serie de características, entre las que destacan.

Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo). Al respecto Acevedo. (ob. cit) define indicador de gestión “señal cuantitativa o cualitativa que a través de una unidad de medida permite medir comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica”.

Un indicador de gestión 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.

Tabla 18.**Satisfacción.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
19	0	0,00	1	10,00	3	30,00	2	20,00	4	40,00
TOTALES	0	0,00	1	10,00	3	30,00	2	20,00	4	40,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: La presente tabla evidencia los resultados en cuanto a la satisfacción de los usuarios, en tal sentido, un cuarenta por ciento (40%) indicó que nunca, un treinta por ciento (30%) señaló algunas veces, un veinte por ciento (20%) indicó casi nunca y el diez por ciento (10%) restante casi siempre. Los resultados demuestran que en la Contraloría Municipal El Pao existen deficiencias en cuanto a la medición de la satisfacción de los usuarios en relación a los resultados que genera. En tal sentido, se deben implementar indicadores de gestión en cuanto a eficiencia y eficacia, a fin de brindar un mejor servicio. En este sentido la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece en su:

Artículo 141.

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

La puesta en marcha de una gestión pública de calidad también implica la implementación de un observatorio permanente de las opiniones de la ciudadanía y un monitoreo de los resultados de la gestión que garanticen la transparencia operativa, esto supone el desarrollo de indicadores que ponderen las características que los destinatarios de los servicios reconocen como distintivos de calidad, que orienten la mejora continua de su funcionamiento operativo.

Tabla 19.**Impacto.**

ÍTEMES	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
20	7	70,00	0	0,00	0	0,00	3	30,00	0	0,00
TOTALES	7	70,00	0	0,00	0	0,00	3	30,00	0	0,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: En referencia al impacto, se evidencia que el setenta por ciento (70%) de los trabajadores señalaron la alternativa siempre al consultarles si la Contraloría Municipal El Pao mide el impacto que genera sus resultados en la comunidad del Pao, sin embargo, un treinta por ciento (30%) señaló que casi nunca. Estos resultados son indicativos de que los indicadores de gestión que serán implementados deben medir el impacto (positivo o negativo) que genera sus resultados en dicha comunidad, y de esta manera tender una idea de su desempeño.

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal en su artículo 61 señala “Evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales que guarden relación con los ingresos, gastos y bienes públicos”, así como también nivel de repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados.

La idea fundamental de la evaluación es determinar la eficacia y efectividad de la gestión (cómo se hace) y las políticas implantadas (qué hacer). Por ende la evaluación se asocia al control de la gestión, en efecto una vez programada e implementada una acción debe ser objeto de una evaluación sistemática, por ello es importante notar que la posibilidad de contar con instrumentos de medición que den cuenta del uso de los recursos y de los resultados alcanzados.

Tabla 20.

Información

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
21	0	0,00	1	10,00	2	20,00	6	60,00	1	10,00
TOTALES	0	0,00	1	10,00	2	20,00	6	60,00	1	10,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: En el presente ítem se estudió si los reportes emitidos satisfacen los requerimientos de información del usuario, por lo que el sesenta por ciento (60%) señaló la alternativa casi nunca, un veinte por ciento (20%) algunas veces, y el diez por ciento (10%) señaló las alternativas casi nunca y nunca. En este sentido, se evidencian fallas en cuanto a la información suministrada, por lo tanto deben existir indicadores de gestión que midan la calidad de la información suministrada al usuario.

A fin de dar cumplimiento a los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del sector Público, en su artículo 131 se expresan los objetivos que se persiguen con el sistema de control interno, nombrándose para el interés del objeto de estudio, el siguiente: asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

El valor de la información proporcionada debe ser de calidad, oportuna, cantidad y relevancia, para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada, para tomar una decisión acertada y oportuna esta tiene que ser suficiente y estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

Tabla 21.**Automatización.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
22	0	0,00	0	0,00	2	20,00	5	50,00	3	30,00
TOTALES	0	0,00	0	0,00	2	20,00	5	50,00	3	30,00

Fuente: Elaboración Propia (2013).

Análisis: Con relación al indicador automatización, se obtuvo que el que el cincuenta por ciento (50%) de los trabajadores manifestaron que casi nunca, el treinta por ciento (30%) nunca y el veinte por ciento (20%) restante algunas veces, la Contraloría Municipal El Pao tiene sistematizado los procesos que se ejecutan dentro de la misma. En virtud de los resultados descritos, se recomienda la automatización de los procesos administrativos, a través de la utilización de sistemas buscando hacer más fácil, efectivo y eficiente el funcionamiento de la misma.

Es importante la automatización de los procesos administrativos, debido a que es el hecho de que se emplee tiempo en aportar el auténtico valor añadido al trabajo en cuestión. Es decir, poder aplicar experiencia en la parte compleja de los procedimientos de una manera directa, específica, y cribada, habiendo evitado tener que realizar funciones repetitivas, y que realmente exigen una menor capacitación, el hecho de automatizar ofrece por lo tanto un auténtico ahorro de tiempo en muchas operaciones, pero el verdadero valor del proceso resultante es precisamente el poder dedicarle el tiempo que se merece a la parte que un software no puede realizar, cuando se automatizan los procesos se pueden contabilizar los tiempos de cada etapa, identificar dónde se generan “fallas y tomar los correctivos necesarios.

Tabla 22.

Factibilidad técnica.

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
23	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	20,00	8	80,00
TOTALES	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	20,00	8	80,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: Los resultados demuestran que el ochenta por ciento (80%) de los trabajadores de la Contraloría Municipal El Pao señalaron que nunca cuentan con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus labores diarias, asimismo, el veinte por ciento (20%) restante señaló que casi nunca. Los resultados manifiestan fallas en cuanto a la dotación de los materiales, herramientas y recursos necesarios para ejecutar eficientemente las actividades.

La organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como: los humanos, materiales, económicos, tecnológicos, y para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Si se considera a la administración como la fuerza ordenada para que opere una organización, en ese ámbito será necesaria la aplicación de directrices esenciales con las cuales podrá funcionar eficientemente. En este sentido, una organización basada en principios administrativos debe contar con elementos tales como: i) personal, constituido por directivos, ejecutivos y funcionarios ii) materiales, constituido por el mobiliario, maquinarias, enseres, otros y; iii) estatutos, normas reglamentos, procedimientos y políticas.

Tabla 23.**Recursos Tecnológicos.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
24	0	0,00	0	0,00	1	5,00	5	25,00	4	20,00
25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	15,00	7	35,00
TOTALES	0	0,00	0	0,00	1	5,00	8	40,00	11	55,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: En cuanto a los recursos tecnológicos, se evidencia que el veinticinco por ciento (25%) de los trabajadores señaló que casi nunca, el veinte por ciento (20%) nunca y el cinco por ciento restante (5%) señaló que algunas veces se dispone de la tecnología de punta para el cumplimiento de sus actividades. Asimismo, el treinta y cinco por ciento (35%) señaló que nunca y el quince por ciento (15%) restante que casi nunca cuentan con acceso a internet como fuente de fortalecimiento para la formación del personal.

En este sentido, se evidencian debilidades en cuanto a los recursos tecnológicos de la Contraloría Municipal, las cuales deben ser abordadas a la mayor brevedad posible, a fin de obtener eficiencia en las funciones realizadas. En este sentido los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Administración Pública, en su artículo 12 “los órganos y entes deberán utilizar las nuevas tecnologías que desarrolle la ciencia, tales como los medios electrónicos, informáticos y telemáticos, para su organización, funcionamiento y relación con las personas”.

Es importante acotar que contar con tecnología de punta es indispensable para el logro de sus objetivos institucionales ya que esto permite llevar controles más eficientes, a la vez facilita la programación de actividades y la toma de decisiones.

Tabla 24.**Capacitación.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
26	0	0,00	0	0,00	2	6,66	5	16,67	3	10
27	0	0,00	0	0,00	1	3,34	7	23,33	2	6,66
28	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	33,33
TOTALES	0	0,00	0	0,00	3	10,00	12	40,00	15	50,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: En cuanto al indicador capacitación, el dieciséis coma sesenta y siete por ciento (16,67%) de los trabajadores señalaron la alternativa casi nunca y el diez por ciento (10%) nunca, es decir, el personal de la Contraloría no está formado profesionalmente para la realización de las funciones asignadas. Asimismo, el veintitrés coma treinta y tres por ciento (23,33%) indicó que casi nunca, el seis por coma sesenta y seis por ciento (6,66%) nunca y el tres coma treinta y cuatro por ciento (3,34%) algunas veces es adiestrado con frecuencia.

Por último, el treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) señaló que nunca el adiestramiento recibido por parte de la institución es acorde a sus necesidades. Los resultados evidencian la necesidad de capacitación del personal. Whiston (1999) considera que si el conocimiento es poder, el aprendizaje es la clave de éste, planteamiento que refuerza la tendencia actual de fomentar el aprendizaje individual y el organizacional como impulsores de los cambios que requieren las empresas para alcanzar posiciones competitivas.

Es necesario que la Contraloría desarrolle estrategias de capacitación y formación del personal con el objetivo de aumentar los conocimientos y así mejorar el desarrollo personal y profesional del propio empleado, y de esta forma consolide su desempeño laboral para el logro de los objetivos Institucionales.

Tabla 25.**Control Interno.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
29	0	0,00	0	0,00	1	10,00	4	40,00	5	50,00
TOTALES	0	0,00	0	0,00	1	10,00	4	40,00	5	50,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: Los resultados señalan que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados manifiesta que nunca, el cuarenta por ciento (40%) casi nunca y el diez por ciento (10%) señaló que algunas veces en el proceso de auditoría se analiza el total de actuaciones fiscales ejecutadas por Contraloría Municipal El Pao sobre las planificadas. En tal sentido, se evidencia fallas en cuanto a la comparación de las actuaciones fiscales planificadas en el plan operativo anual en función de las ejecutadas, evidenciando de esta manera la necesidad de implementar controles e indicadores que permitan medir los resultados de la gestión.

Por ende la implementación del sistema de control interno en los organismos y entidades públicas, es responsabilidad del representante legal de la entidad. Por ende la implementación del sistema de control interno en los organismos y entidades públicas, es responsabilidad del representante legal de la entidad. Tal como lo establece la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal

Artículo 35. El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Tabla 26.**Procesos de auditorías.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
30	6	60,00	4	40,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTALES	6	60,00	4	40,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: En la tabla se refleja que los trabajadores de la Contraloría Municipal El Pao señalaron en un sesenta por ciento (60%) que siempre y el cuarenta por ciento restante (40%) casi siempre en el proceso de auditoría se mide el tiempo invertido en la realización de las actuaciones fiscales. En tal sentido, los resultados señalan que aún cuando se establece un lapso para la ejecución de la auditoria, existen deficiencias en cuanto al tiempo real invertido por los auditores en la realización de las actuaciones fiscales, lo cual afecta la programación y la eficacia en la ejecución de las mismas.

Por tal situación se recomienda a la alta gerencia de dicho órgano de control establecer mecanismo internos en cuanto al proceso de la auditoria de manera tal que se establezcan los tiempos en cuanto a la planificación y ejecución de la actuación fiscal.

La planificación debe consistir en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva, y además de esto para que el trabajo de la ejecución de la auditoria se cumplan los tiempos, la máxima autoridad o el supervisor debe realizar un monitoreo en la ejecución de la misma, de esta manera la institución lograra los objetivos planteados.

Tabla 27.**Economía.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
31	0	0,00	0	0,00	7	70,00	3	30,00	0	0,00
TOTALES	0	0,00	0	0,00	7	70,00	3	30,00	0	0,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: En el presente ítem, se evidencia que el setenta por ciento (70%) de los trabajadores señalaron que algunas veces en el proceso de potestad investigativa se mide los informes de resultados sobre los autos de proceder emitidos por el despacho del contralor. Por su parte, el treinta por ciento (30%) restante señaló la alternativa casi nunca, lo cual es indicio de las fallas existentes en cuanto a la ejecución de los autos de proceder (determinación de responsabilidad) en función de los resultados emitidos. Al respecto Besterfield. (1995). Economía “Consiste en utilizar apropiadamente los insumos (calidad y cantidad), con el menor costo posible, con relación a los programas de la organización y con las condiciones que presenta el mercado”.

Todas estas variables analizadas apuntan a la calidad de los servicios prestados y a la necesidad de mejorarlos es un tema que debe preocupar a los involucrados, los indicadores económicos son mediciones situacionales de variables de la economía que sirven para entender e interpretar el momento, hacer seguimiento a objetivos previamente fijados, analizar la situación, y pronosticar comportamientos hacia el futuro, además deben caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad operativa con una alta calidad, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización y movilización de la reserva internas.

Tabla 28.**Eficiencia.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
32	0	0,00	0	0,00	7	35,00	3	15,00	0	0,00
33	2	10,00	1	5,00	2	10,00	4	20,00	1	5,00
TOTALES	2	10,00	1	5,00	9	45,00	7	35,00	1	5,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: Los resultados demuestran que el treinta y cinco por ciento (35%) de los trabajadores encuestados manifestó que algunas veces en el proceso de Determinación de responsabilidades se mide las decisiones sobre los autos de proceder emitidos por el despacho del Contralor, sin embargo, un quince por ciento (15%) señaló la alternativa casi nunca.

Del mismo modo, el veinte por ciento (20%) señaló que casi nunca se analiza el lapso de respuesta de las denuncias consignadas por las partes interesadas en el proceso de atención al ciudadano de la Contraloría Municipal El Pao, un diez por ciento (10%) señaló que siempre y algunas veces y un cinco por ciento (5%) señaló que casi nunca y nunca, respectivamente.

Esto evidencia una desventaja puesto que una de las actividades principales de las Contraloría lo es la determinación de responsabilidades y la tramitación de las denuncias consignadas ante el ente contralor. Por lo anteriormente descrito, se deben implementar indicadores que incluya la medición de estos aspectos tan importantes en el ejercicio de las atribuciones del órgano de control interno.

Tabla 29.**Eficacia**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS									
	S		CS		AV		CN		N	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
34	0	0,00	0	0,00	2	10,00	5	25,00	3	15,00
35	4	20,00	1	5,00	0	0,00	2	10,00	3	15,00
TOTALES	4	20,00	1	5,00	2	10,00	7	35,00	6	30,00

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Análisis: Los resultados demuestran que el veinticinco por ciento (25%) de los trabajadores manifestaron que casi nunca se mide la cantidad de respuesta en función de las denuncias recibidas en la Contraloría Municipal El Pao en el proceso de atención al ciudadano, asimismo, el quince por ciento (15%) señaló que nunca y el diez por ciento (10%) restante señaló que algunas veces. Por su parte, el veinte por ciento (20%) señaló que siempre se realizan mediciones periódicas relacionadas con el clima organizacional en la Contraloría Municipal El Pao, sin embargo, el quince por ciento (15%) señaló que nunca, el diez por ciento (10%) casi nunca y el cinco por ciento (5%) algunas veces. Estos resultados sin duda son una debilidad para la Contraloría Municipal.

Según el más reciente estudio realizado por Towers Perrin, empresa líder mundial en opiniones de los empleados con la base de datos más extensa del mundo, está demostrado que el clima laboral, la motivación y el compromiso no son solo actitudes que elige el propio individuo sino que éstos están seriamente influidos por lo que ven y experimentan dentro de la empresa y de su propio departamento. Para muchos es simplemente la consecución de los objetivos marcados es el hacer las cosas bien.

CAPITULO VI

5. PROPUESTA

INDICADORES DE GESTIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL EL PAO, ESTADO COJEDES

5.1. Presentación de la Propuesta

Con el objeto de contribuir al mayor logro y cumplimiento de la misión del Contraloría Municipal El Pao Estado Cojedes se presenta la propuesta de Indicadores de Gestión en la Contraloría Municipal El Pao Estado Cojedes como herramienta de evaluación y control de sus procesos operativos. Cuyo objetivo fundamental es dar a conocer de una manera instrumental y sencilla, bajo un marco conceptual y legal la necesidad y conveniencia que para toda entidad y en especial para el servidor público significa el tener un método que le permita medir su trabajo, a través del uso de indicadores, siendo determinante en los procesos de control y evaluación de su gestión. Es un instrumento de evaluación y medición acorde con la filosofía de la nueva gestión.

Se considera como herramienta gerencial, la cual será determinante para conocer de manera dinámica la eficiencia, efectividad y productividad de su desempeño por lo que tendrá capacidad para autoevaluarse crítica y objetivamente.

Adicionalmente, ante el dominio de las distintas situaciones que pueda enfrentar los resultados de los indicadores reflejados en esta propuesta, le permitirá a la Contraloría desarrollar procesos de continuo mejoramiento; por lo que no solamente será una oportunidad para dar una respuesta técnica a los procesos de control, sino también una respuesta al cumplimiento del mandato legal.

5.2. Justificación

La propuesta de indicadores de gestión en el desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes permitirá evaluar la eficiencia y

eficacia de los procesos que se realizan y surge del hecho de que la institución en estudio actualmente no posee un sistema de indicadores que le facilite estrategias y le permitan tomar decisiones sobre las actividades y procesos administrativos en relación con el fortalecimiento de habilidades y destrezas, para producir, comprometerse y actuar asertivamente en la construcción de las visiones de equipo y miembros del entorno, para realizar la acción general con amplitud, donde el personal realice con mayor eficiencia y eficacia esta actividad en el ámbito donde se desempeña, teniendo como base el sistema de indicadores de gestión.

El propósito es ofrecer un sistema de indicadores de gestión que permita actuar como herramienta en la toma de decisiones para medir los procesos medulares que se desarrollan en la misma, a fin de que sirva como instrumento para medir el nivel de eficiencia y eficacia en las actividades seleccionadas, evaluar la gestión en función de reconocer las fortalezas, debilidades y controlar los procesos para detectar las fallas oportunamente y tomar las medidas y acciones correctivas necesarias.

En tal sentido, con la creación de indicadores de gestión y su aplicación, se podrá obtener un mejoramiento continuo debido a que existirán una serie de indicadores que permitirán realizar correctivos oportunos cuando se requieran, a partir del monitoreo constante, de este modo se podrá reorientar los procesos para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

5.3. Objetivos de la propuesta

5.3.1. Objetivo General

Proporcionar a la gerencia de la Contraloría Municipal El Pao Estado Cojedes un sistema de indicadores para evaluar la gestión administrativa.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar el proceso del cumplimiento de la gestión y de los resultados en la Contraloría Municipal para detectar áreas críticas y así aplicar un mejoramiento continuo.
- Establecer y delimitar las responsabilidades del personal involucrado en el proceso para actualizar el sistema de seguimiento, control y evaluación de acuerdo

a los factores internos y externos que ejerzan influencia en su desempeño con la finalidad de lograr medir la economía, eficiencia y eficacia del proceso.

- Aplicar indicadores de gestión que le permite evaluar, monitorear y controlar la eficiencia, efectividad, calidad y productividad en la Contraloría Municipal El Pao Estado Cojedes, siendo una herramienta básica para la mejora en la toma de decisiones y el incremento del conocimiento del talento humano que se desempeña en dicha organización.

5.4. Fundamentación

Como resultado de la evaluación, es grato suministrar la presente propuesta, orientada a la formulación de lineamientos de indicadores de gestión, con la intención de dar respuesta a la inexistencia de estos instrumentos de medición y mejorar los procesos de control interno, propiciar el logro de los criterios de economía, eficiencia y eficacia en las actividades y finalmente reforzar al proceso de toma de decisiones adecuadas.

5.4.1. Legal:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.908 Extraordinario. Caracas, febrero 19. En cuanto a los Derechos que tienen los ciudadanos y ciudadanas.

Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 6.076 Extraordinario, de fecha 7 de Mayo de 2012. Referente a los derechos de los trabajadores.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2008). Gaceta Oficial N° 5.890 Extraordinario, de fecha 15/07/2008 en cuanto a los derechos de los trabajadores.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 37.522, del 06 de Septiembre del año 2002 que hace referencia a la modalidad de las evaluaciones del desempeño de los funcionarios públicos.

5.4.2. Teórica:

La presente investigación se fundamenta en la Teoría de Sistemas del alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicada entre los años 1950 y 1968, en donde se conciben a las organizaciones como un sistema abierto (Chiavenato: ob. cit), así como en la aplicación de técnicas para la Motivación. Asimismo, se toma en consideración la metodología diseñada por Goodsrein, Nolan y Pfeiffer (2000) donde se realiza un análisis continuo de las necesidades de recursos humanos de la organización, en medio de las condiciones cambiantes y el desarrollo de las actividades necesarias para satisfacerlas, monitoreando sus estrategias y así responder a ellas de manera adecuada.

5.5. Factibilidad de la Propuesta

5.5.1. Factibilidad Económica

Se produce una relación de gran utilidad, debido a que el valor económico que implica el desarrollo de estas acciones, no comprende erogaciones de dinero elevadas; por el contrario se caracteriza por ser una mejora con una inversión financiera irrelevante; que trae consigo una disminución de costos originados de la corrección de las debilidades detectadas en el proceso.

5.5.2. Factibilidad Técnica

Los indicadores de gestión en el desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao Estado Cojedes se consideran técnicamente factibles de implementar puesto que se cuenta con los recursos materiales, humanos, equipos e instrumentos necesarios para la aplicación de la misma.

5.5.3. Factibilidad Institucional

Desde este punto de vista también es viable por cuanto puede funcionar si el Contralor Municipal acepta el compromiso de la implementación e información a los

directores. Esta propuesta beneficia a la misma debido a que podrá contar con una herramienta para evaluar la gestión.

5.5.4. Factibilidad de Fechas

Se refiere a la programación en cuanto a fecha y tiempo para la planificación, desarrollo y ejecución de la Propuesta mediante la utilización del Diagrama de Gantt. Para ello se contemplan Seis (6) fases en la cual se comienza con el Diagnóstico organizacional hasta culminar con la Prospectiva De acuerdo a las fechas estimadas, lo programado es lo siguiente:

Tabla 30. Diagrama de Gantt

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de Culminación	AÑO 1 (2013)		AÑO 2 (2014)							
			N	D	E	F	M	A	M	J	J	A
1) Fase I. Diagnóstico	Noviembre 2013	Diciembre 2013										
2) Fase II. Producción de Variables	Diciembre 2014	Diciembre 2014										
3) Fase III. Diseño	Diciembre 2014	Diciembre 2014										
4) Fase IV. Ejecución	Enero 2014	Junio 2014										
5) Fase V. Evaluación	Julio 2014	Julio 2014										
6) Fase VI. Prospectiva	Agosto 2014	Agosto 2014										

Fuente: Aponte (2013).

5.6. Fases de la Propuesta

Los indicadores de gestión como mecanismo de evaluación de desempeño del capital humano de la contraloría es un instrumento de evaluación y medición, su contenido estratégico tiene una estrecha vinculación con la planificación desarrollada por el ente, y permitirá la eficiencia, eficacia y economía presente al objeto de evaluación,

los indicadores será desarrollado en tres fases: diagnóstico de la organización, generación de indicadores, implementación de la propuesta. La propuesta se sustenta en las siguientes fases, con la finalidad de darle un orden sistemático, lógico y coherente como producto del proceso de investigación.

5.6.1. Fase I. Diagnóstico

Esta fase permitió conocer la necesidad que existe en la Contraloría Municipal El Pao del Estado Cojedes, a fin construir las bases para la generación de los indicadores de gestión.

Descripción de objeto de estudio

Unidad objeto de estudio: Contraloría Municipal El Pao del Estado Cojedes

Misión: La Contraloría del Municipio Pao es un Organismo autónomo, al servicio de la población del Municipio Pao Del Estado Cojedes, se encargado de vigilar la utilización de los ingresos y egresos del Municipio, mediante la realización de auditorías, fiscalizaciones y exámenes basados en las Leyes, Normas y Reglamentos de nuestra República a fin de garantizar a nuestra comunidad y una buena administración y distribución de los recursos de forma Equitativa, transparente y eficiente.

Funciones:

- Coadyuvar en el mejoramiento de los entes de la administración pública municipal, a través de la ejecución de actuaciones fiscales tales como: auditorías operativas, auditorías de gestión inspecciones y fiscalizaciones.
- Realizar estudios organizativos, estadísticos, económicos, financieros, sobre las entidades sujetas a la vigilancia, fiscalización y control del organismo.
- Prestar asistencia técnica a las comunidades organizadas en las actividades de control de las obras del gobierno municipal.

Entorno Organizacional

Clientes Externos:

Organismo de la Administración pública municipal

Servicios que demanda:

Actuaciones fiscales, inspecciones, asesoramiento, capacitación

Contraloría General de la República
Comunidad

Clientes Internos:

Capital Humano

Servicios que demanda:

Capacitación, adiestramiento, motivación, beneficios socioeconómicos

Principales Proveedores:

Organismo de la Administración pública municipal

Bienes o Servicios que proveen:

Información, recursos financieros

Contraloría General de la República

Lineamientos y directrices para ejercer el control fiscal

Asamblea Nacional

Normativa legal y sub legal

Comunidad

Denuncias

Competidores:

- Contraloría General de la República
- Unidades de Auditorías de los organismos sujetos a control
- Contraloría Estatal

Insumos Principales:

- Recursos financieros, presupuestarios y humanos
- Informes de actuaciones anteriores
- Planes operativos de los entes a auditar
- Normativa legal y sub legal

Productos:

- Informes definitivos de las actuaciones fiscales
- Informes de resultados de la potestad de investigación
- Multas y sanciones.

5.6.2. Fase II. Producción de Variables

Objetivo: producir un número significativo de variables, a fin de utilizarlas en la generación de indicadores de gestión.

Relación de variables por tipo

Nº	Tipo	Nombre de la Variable
1	Económico	Total de Bolívares presupuestado para la ejecución de auditorias
		Total de Bolívares invertidos para la ejecución de auditorias
		Total de Bolívares presupuestado para la elaboración de informes definitivos
		Total de Bolívares invertidos para la realización informes de auditorias
2	Eficacia	Total de denuncias recibidas
		Total de denuncias planificadas
		Total de auditorías planificadas
		Total de auditorías ejecutadas
		Total de expedientes enviados a potestad de investigación
		Total de expedientes procesados en potestad de investigación
3	Eficiencia	Total de días utilizados para la realización de auditorias
		Total de días asignados para la realización de auditorias
		Total de semanas utilizadas para elaboración de informes
		Total de semanas asignadas para elaboración de informes
		Total de horas auditor utilizadas
		Total de horas auditor ejecutadas

5.6.3. Fase III. Diseño

Una vez identificada la necesidad de un diseño de sistema de indicadores de gestión en el desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes y determinada la factibilidad del proyecto desde el punto de vista institucional, técnica y financiera, basado en los aportes de la investigación se procedió a diseñar un sistema de indicadores.

Se elaboró este sistema de indicadores con la ayuda de expertos en la materia, así como también por la disponibilidad presupuestaria y financiera de la Institución, donde se realizó los perfiles de indicadores de gestión, específicamente de eficiencia y eficacia.

Formulación de indicadores de gestión

Con base a la metodología para la generación e interpretación de indicadores de gestión diseñada para la Contraloría Municipal El Pao Estado Cojedes; en función a la experiencia obtenida por la investigadora y necesidades de la unidad, se formulan una serie de indicadores para determinar su idoneidad, teniendo presente la susceptibilidad de ser mejorados.

Con la puesta en marcha de esta propuesta se podrá obtener un mejoramiento continuo debido a que van a existir una serie de indicadores que permitirán aplicar correctivos oportunos cuando se requieran, a partir de un monitoreo bien concebido, de este modo se pueden reorientar los procesos para alcanzar las metas y objetivos establecidos con estándares de excelencia, además del consecuente ahorro de recursos humanos, materiales y de tiempo, es importante tener presente que un reducido número de indicadores clave, elaborados a partir de variables pertinentes, arrojará información exacta respecto a las áreas de mayor relevancia sobre los cuales se desea hacer seguimiento, control y evaluación de la gestión.

Por ello, no se requiere de un número significativo de indicadores para reconocer el desempeño de la unidad, con lo cual se evitará la sobre abundancia de datos, a la vez que se logra la concentración de esfuerzos en la evaluación de las áreas primordiales. A título enunciativo, a continuación se presentan algunos indicadores

sugeridos, que pudieran formar parte de la estructura básica, para la medición, evaluación y control de la gestión.

Perfiles de Indicadores de Gestión

- **Título del indicador:** Representa la identificación del indicador según el nombre que le asigne cuando se procede a su formulación.
- **Tipo de indicador según el modelo de la “caja negra”:** Se refiere a la identificación del indicador según su condición respecto a la teoría de los sistemas, al modelo “entrada – insumos – proceso – producto, es decir, conocer a cual componente de este modelo corresponde el indicador como instrumento de medición.
- **Tendencia del indicador según “debe ser”:** De acuerdo al rango de desempeño o estándar que corresponda al indicador, este debe reflejar una tendencia positiva, representada en un valor ideal.
- **Criterios de evaluación:** Se refiere a los atributos para el diseño de los indicadores de gestión tales como:
 - **Economía:** Recursos adecuados vs menor valor, es decir, entradas reales vs entradas previstas.
 - **Eficiencia:** Servicios prestados vs recursos empleados, es decir, entradas reales vs salidas reales.
 - **Eficacia:** Resultados previstos vs resultados obtenidos, es decir, salidas reales vs salidas previstas.

Una de las ventajas de los indicadores, es que permite reconocer situaciones de alarma o alerta, a partir de las cuales tomar las decisiones que correspondan para ello, es necesario establecer los rangos de desempeño de cada indicador, es decir, la calificación de las diversas situaciones que puedan presentarse en el curso de la gestión.

Indicadores de Primer Nivel de Entrada (Demandas)

Elementos Técnicos

Los Indicadores de Primer Nivel son estructuras de redacción que permiten medir un hecho o un fenómeno mediante la operacionalización de una variable. Esto implica la representación de dicha variable a través de una unidad de medida. El mecanismo utilizado para la generación de este tipo de indicadores se basó en una estrategia de participación del talento humano de la organización, por lo que su conocimiento y la documentación técnico-legal existente se utilizaron como referencia para la construcción de dichos indicadores.

Los Indicadores de Demanda representan la cuantificación de los requerimientos de servicios a las unidades de análisis de la organización. Este tipo de indicadores permiten conocer la intensidad de la demanda de servicios en forma global y desagregada, por lo que al asociárseles con los Indicadores de Insumo se llega a saber la capacidad de respuesta que tiene la organización en cuanto a sus procesos y a su talento humano. También se deben tomar en cuenta otros insumos complementarios tales como: espacio y tecnología.

Generación de Indicadores del Elemento ENTRADA

Habiendo delimitado la Unidad de Análisis en el grupo de trabajo, se le pide que listen la variedad de DEMANDAS de productos y/o servicios, de acuerdo a la siguiente interrogante ¿Cuáles son las demandas de productos y/o servicios demandadas hasta nuestra unidad de Análisis? Para este elemento se utilizan los verbos siguientes: Requerir, solicitar, exigir, demandar, consignar en participio pasado (Elemento 4).

Un punto importante a tomar en cuenta en el proceso de selección es el objetivo o uso que se dará al indicador que se construya posteriormente, ya que la selección deberá ser enfocada de manera particular dependiendo de si el objetivo es de diagnóstico, de evaluación de desempeño o de pronóstico sobre escenarios futuros.

Tabla 31. Indicadores del Elemento ENTRADA

(1)	(2)	(3)	(4)
Total de Número Cantidad	Sustantivo en plural con o sin complemento	(unidad de medida)	Verbo en Participio Pasado
1.- Total de	Auditorias		Realizadas
2.- Número de	Informes		Entregados
3.-Cantidad	Denuncias		Recibidas
4.- Número de	Sesiones de Asesoría		Solicitadas

Fuente: Contraloría Municipal El Pao

Autora: Aponte (2013)

Indicadores de Primer Nivel (Insumos)

Elementos Técnicos

Los Indicadores de Primer Nivel de Insumo señalan el nivel de existencia, planificación, uso y aprovechamiento de los distintos recursos con que cuenta cada una de las unidades de análisis de la organización. En general se consideran los recursos humanos, espacio, tecnología y materiales; sin embargo, se han contemplado los primeros de los mencionados, dado que son los de mayor relevancia en la realización de los procesos en la Contraloría Municipal El Pao.

Este tipo de Indicadores permiten conocer la correspondencia entre el insumo laboral utilizado y la demanda de servicios, por lo que deben ser analizados e interpretados tomando en cuenta la vinculación entre ambos. Cuando se trata de planificar la gestión de la organización, o un determinado tipo de servicio de la Unidad, es importante tomar en cuenta este tipo de indicadores, no sólo para una mejor programación y asignación de cargas de trabajo, sino también para conocer la capacidad de respuesta ante requerimientos adicionales de servicios no contemplados en un plan.

Como un componente del Indicador de Productividad, un Indicador de Insumo debe ser de gerencia con la finalidad de que pueda ser determinante en la generación de un nivel de producción.

Generación de Indicadores del Elemento INSUMO

Los indicadores de insumo representan el nivel de utilización, consumo, disponibilidad y requerimiento de los recursos de que dispone la organización, para responder a las exigencias de los demandantes de servicios. Las categorías de las variables que representan este elemento pueden ser económicas, físicas o cronológicas, así mismo pueden ser representadas en situaciones regulares o disfuncionales.

- | | |
|-------------------|-------------|
| 1. Humano | 4. Físico |
| 2. Presupuestario | 5. Espacial |
| 3. Tecnológico | 6. Material |

Tabla 32. Indicadores del Elemento INSUMO

(1)	(2)	(3)	(4)
Total de Número Cantidad	Sustantivo en plural con o sin complemento	(unidad de medida)	Verbo en Participio Pasado
1.- Total de	Horas-Hombre		Consumidas
2.- Cantidad de	Bs. -Presupuesto		Utilizados
3.- Total de	Horas-Computador		Utilizados
4.- Total de	mts2-hombre-Área		Empleados
5.- Total de	mts2-mobiliario		Utilizados
6.- Cantidad de	Bs.-materiales -presupuesto		Consumidos
7.- Total de	Horas-Hombre		Disponibles
8.- Cantidad de	Bs. -Presupuesto		Programados
9.- Total de	Horas-Computador		Disponibles
10.- Total de	mts2-hombre-Área		Disponibles
11.- Total de	mts2-mobiliario		Disponibles
12.- Cantidad de	Bs.-material-presupuesto		Programado

Fuente: Contraloría Municipal El Pao

Autora: Aponte (2013)

Indicadores de Primer Nivel (Proceso)

Los Indicadores de Proceso representan señales de la velocidad con que la Unidad de Análisis responde a los productos acordados. Un análisis por separado de dichos indicadores, ilustrará cuál de los procesos se cumple con mayor o menor eficiencia, por lo que sirven de referencia para identificar, reducir o eliminar factores obstaculizantes.

Los Indicadores de Proceso se miden mediante variables cronológicas, pudiéndose expresar en minutos, horas o días. Cada uno de ellos se representará como tiempo transcurrido por lo que se incluyen tanto tiempo efectivo, como tiempo de espera. En cuanto a las vinculaciones que deben hacerse con otros tipos de indicadores, resulta importante compararlos contra los Indicadores de Insumo, los Indicadores de Producto y los Indicadores de Productividad. Una de las decisiones que deben considerarse una vez organizados los valores de los indicadores calculados de proceso, tiene que ver con la identificación de factores internos y externos, objetivos y subjetivos que atentan contra el cumplimiento del tiempo de los procesos, siendo determinante un trabajo de racionalización que los mejores.

Generación de Indicadores del Elemento PROCESO

Los indicadores de proceso permiten medir y conocer el cumplimiento de la velocidad de la capacidad de respuesta que tiene los empleados de la Contraloría Municipal El Pao para realizar sus funciones, siendo la variable cronológica determinante para medirlo. Pueden incluirse indicadores físicos y económicos cuando ello contribuya a una mejor explicación de las relaciones causa-efecto en el ámbito de acción de la Unidad de Análisis de referencia. La conformación de este tipo de indicadores requiere el desarrollo lógico secuencial de las fases que deben caracterizar el proceso.

Tabla 33. Indicadores del Elemento PROCESO

(1)	(2)	(3)	(4)
Total de Número Cantidad	Sustantivo en plural con o sin complemento	(unidad de medida)	Verbo en Participio Pasado
1.- Total de	Días utilizados para la realización de auditorias		Realizadas
2.- Número de	semanas utilizadas en el proceso de Elaboración de Informes		Entregados
3.- Total de	semanas empleadas en el proceso de tramitación denuncias		Gestionados
5.- Número de	Meses empleados en el proceso de expediente en el ejercicio de la potestad investigativa		Procesados
6.- Número de	Horas utilizadas en el proceso de transmisión de Sesiones de Asesoría y apoyo Técnico		Solicitados

Fuente: Contraloría Municipal El Pao Estado Cojedes.

Autora: Aponte (2013)

Indicadores de Primer Nivel (Producto)

Los Indicadores de Producto son aquellos que señalan la cuantificación de las funciones establecidos por la Unidad de Análisis, como expresión de respuesta a las demandas programadas y no programadas. La sola cuantificación de los productos no basta para conocer la capacidad de respuesta de la Contraloría, dado que es necesario que se ejecute desde el punto de vista de la oportunidad de su generación. Aunque un buen complemento, también lo son los Indicadores de Proceso y los Indicadores de Insumo cuando se trata del Indicador de Productividad como medición integral de los elementos correspondientes.

Los Indicadores de Producto pueden estar referidos a productos generados a partir de la ejecución de un plan, o un nivel de respuesta de las demandas, por lo que hay

que desagregar este tipo de indicadores a los fines de conocer las capacidades de control de producción que la Unidad de Análisis ejerce en su ámbito de desempeño. Una manera de comparar si el nivel de producción de la Unidad de Análisis tiene que ver con una mejora de su productividad, es a través del uso de una cantidad determinada de insumo laboral. En consecuencia lo ideal es que por cada unidad de producción generada, se utilice igual o menor cantidad de horas-hombre contratada en una determinada área operativa.

Generación de Indicadores del Elemento PRODUCTO

La generación de este tipo de indicadores está directa y proporcionalmente relacionada con los indicadores de demanda, debiendo complementarse con el adverbio OPORTUNAMENTE, con otras ESPECIFICACIONES DE CALIDAD, si se trata de considerar al cliente interno y externo.

Los verbos que deben aplicar para este tipo de indicadores deben implicar una respuesta concreta de satisfacción de cantidad y calidad de la producción en manos del demandante de servicios.

Tabla 34. Indicadores del Elemento PRODUCTO

(1)	(2)	(3)	(4)
Total de Numero Cantidad	Sustantivo en plural con o sin complemento	(unidad de medida)	Verbo en Participio Pasado
1.- Total de	Auditoria: financiera, operativa.		Realizadas
2.- Número de	Informes		Entregados
3.- Cantidad de	Denuncias		Recibidas
4.- Total de	Expediente		Procesados
5.- Número de	Sesiones de Asesoría		Suministradas

Fuente: Contraloría Municipal El Pao

Autora: Aponte (2013)

Tabla 35. Perfil del Indicador 1

Titulo	Economía en la adquisición de materiales de oficina.		
Tipo	Insumo	Fórmula	$X = \frac{\text{Total de Bs gastados en materiales de oficina}}{\text{Total de Bs presupuestado en materiales de oficina}}$
Tendencia	Hacia uno		
Criterio	Economía		
Objetivo:	Verificar la cantidad de Bs. gastados en materiales de oficina para el funcionamiento de la unidad en comparación con lo que se presupuestó para cumplir los objetivos programados.		
Rangos de desempeño	La gerencia determinara el valor numérico de acuerdo a las siguientes cualidades: gestión excelente, buena, regular, mala y pésima. Y fundamentándose en su experiencia y expectativas de la variable.		
Ubicación física de los datos	presupuesto de la unidad	Periodicidad de toma de datos:	El último día de cada mes
Usuarios potenciales	Contralor Municipal. Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría Municipal El Pao.		

Fuente: Contraloría Municipal El Pao

Autora: Aponte (2013).

Tabla 36. Perfil del Indicador 2

Titulo	Economía en las horas de labor cumplidas por los trabajadores		
Tipo	Insumo	Fórmula	<p>Total de Bolívares presupuestado para la ejecución de auditorias</p> $X = \frac{\text{Total de Bolívares presupuestado para la ejecución de auditorias}}{\text{Total de Bolívares invertidos para la ejecución de auditorias}}$
Tendencia	Hacia uno		
Criterio	Economía		
Objetivo:	Determinar la cantidad de horas laboradas por los trabajadores en el cumplimiento de sus labores en comparación con las horas previstas para este personal en condiciones normales.		
Rangos de desempeño	La gerencia determinara el valor numérico de acuerdo a las siguientes cualidades: gestión excelente, buena, regular, mala y pésima. Y fundamentándose en su experiencia y expectativas de la variable.		
Ubicación física de los datos	Control de asistencia y horario establecido	Periodicidad de toma de datos:	Semanalmente
Usuarios potenciales	Contralor Municipal. Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría Municipal El Pao.		

Fuente: Contraloría Municipal El Pao

Autora: Aponte (2013)

Tabla 37. Perfil del Indicador 3

Titulo	Eficiencia en la evacuación de consultas.		
Tipo	Entrada	Fórmula	Total de Número de consultas formuladas $X = \frac{\text{Número de consultas evacuadas}}{\text{Número de consultas formuladas}}$
Tendencia	Hacia uno		
Criterio	Eficiencia		
Objetivo:	Medir el número de consultas que son evacuados por los trabajadores en comparación al número de consultas que le son formuladas, para determinar la capacidad de respuesta de la contraloría.		
Rangos de desempeño	La gerencia determinara el valor numérico de acuerdo a las siguientes cualidades: gestión excelente, buena, regular, mala y pésima. Y fundamentándose en su experiencia y expectativas de la variable.		
Ubicación física de los datos	Conteos personales de los auditores	Periodicidad de toma de datos:	Semanalmente
Usuarios potenciales	- Contraloría Municipal El Pao - Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría Municipal El Pao.		

Fuente: Contraloría Municipal El Pao.

Autora: Aponte (2013).

Tabla 38 Perfil del Indicador 4

Titulo	Eficacia en la Generación del Producto		
Tipo	Entrada	Fórmula	Total de Auditorías Realizadas por la Dirección de Control Posterior $X = \frac{\text{Total de Auditorías Realizadas por la Dirección de Control Posterior}}{\text{Total de Auditorías planificadas por la Dirección de control}}$
Tendencia	Hacia uno		
Criterio	Eficacia		
Objetivo:	Conocer el número de auditorías programadas contra la totalidad efectuada en la realidad.		
Rangos de desempeño	La gerencia determinara el valor numérico de acuerdo a las siguientes cualidades: gestión excelente, buena, regular, mala y pésima. Y fundamentándose en su experiencia y expectativas de la variable.		
Ubicación física de los datos	Plan Operativo Anual	Periodicidad de toma de datos:	Trimestral
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Contraloría Municipal El Pao - Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría Municipal El Pao. 		

Fuente: Contraloría Municipal El Pao

Autora: Aponte (2013)

Tabla 39. Perfil Del Indicador 5

Titulo	Eficiencia en la recepción y tramitación de denuncias		
Tipo	Entrada	Fórmula	Total de denuncias recibidas para su tramitación $X = \frac{\text{Total de denuncias recibidas para su tramitación}}{\text{Total de denuncias revisadas y tramitadas}}$
Tendencia	Hacia uno		
Criterio	Eficiencia		
Objetivo:	Medir la capacidad operativa de la unidad en la recepción y tramitación de denuncias.		
Rangos de desempeño	La Dirección determinará el valor numérico de acuerdo a las siguientes cualidades: gestión excelente, buena, regular, mala y pésima. Y fundamentándose en su experiencia y expectativas de la variable.		
Ubicación física de los datos	Oficina de Atención al Ciudadano Control de Personas atendidas	Periodicidad de toma de datos:	Semanalmente
Usuarios potenciales	- Contraloría Municipal El Pao - Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría Municipal El Pao.		

Fuente: Contraloría Municipal El Pao

Autora: Aponte (2013).

Tabla 40. Perfil Del Indicador 6

Titulo	Eficiencia medir el numero o porcentaje de días hábiles invertidos para realizar auditorías.		
Tipo	Entrada	Fórmula	$X = \frac{\text{Total de días hábiles invertidos}}{\text{Total de días hábiles asignados}}$
Tendencia	Hacia cero		
Criterio	Eficiencia		
Objetivo:	Determinar la cantidad de días hábiles invertidos por el auditor el auditor para la realización de auditoría en relación a la cantidad estimada.		
Rangos de desempeño	La gerencia determinara el valor numérico de acuerdo a las siguientes cualidades: gestión excelente, buena, regular, mala y pésima. Y fundamentándose en su experiencia y expectativas de la variable.		
Ubicación física de los datos	Archivo	Periodicidad de toma de datos:	Semanalmente
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Contraloría Municipal El Pao - Dir. De Control Posterior. - Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría Municipal El Pao. 		

Fuente: Contraloría Municipal El Pao

Autora: Aponte (2013).

Tabla 41. Perfil Del Indicador 7

Titulo	Eficacia en el cumplimiento de metas.		
Tipo	Entrada	Fórmula	$X = \frac{\text{Total de metas previstas en el POA}}{\text{Total de metas cumplidas}}$
Tendencia	Hacia uno		
Criterio	Eficacia		
Objetivo:	Evaluar el cumplimiento de las metas previstas en el plan operativo anual. Rangos de desempeño		
Rangos de desempeño	La gerencia determinara el valor numérico de acuerdo a las siguientes cualidades: gestión excelente, buena, regular, mala y pésima. Y fundamentándose en su experiencia y expectativas de la variable.		
Ubicación física de los datos	Plan operativo anual y registros internos	Periodicidad de toma de datos:	Mensualmente
Usuarios potenciales	- Contraloría Municipal El Pao - Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría Municipal El Pao.		

Fuente: Contraloría Municipal El Pao

Autora: Aponte (2013).

Tabla 42. Perfil Del Indicador N° 8

Titulo	Eficacia en el logro de objetivos.		
Tipo	Entrada	Fórmula	$X = \frac{\text{Total de auditorías planificadas}}{\text{Total de auditorías ejecutadas}}$
Tendencia	Hacia uno		
Criterio	Eficacia		
Objetivo:	Evaluar la capacidad de logro de la unidad con respecto a los objetivos trazados.		
Rangos de desempeño	La gerencia determinará el valor numérico de acuerdo a las siguientes cualidades: gestión excelente, buena, regular, mala y pésima. Y fundamentándose en su experiencia y expectativas de la variable.		
Ubicación física de los datos	Plan operativo anual	Periodicidad de toma de datos:	Mensualmente
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Contraloría Municipal El Pao - Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría Municipal El Pao. 		

Fuente: Contraloría Municipal El Pao

Autora: Aponte (2013)

5.6.4. Fase IV. Ejecución

El presente trabajo de investigación abarcará hasta la etapa de diseño, y quedará por parte de la gerencia de la Contraloría Municipal El Pao de Cojedes la puesta en marcha o ejecución de la propuesta.

5.6.5. Fase V. Evaluación

La evaluación será producto del monitoreo en cada una de las fases de la propuesta para tomar decisiones y correcciones necesarias que lleven a la solución del problema planteado en la investigación.

5.6.6. Fase VI. Prospectiva

Con este sistema de indicadores en un futuro se logrará mejoras en la gestión del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes, pues se tendrá una visión proyectada de una necesidad encontrada que a futuro busca una alternativa de solución a través de la aplicación de los indicadores que contribuyan a mejorar el desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En concordancia con los objetivos de la investigación y basados en el análisis de los resultados expresados en el capítulo anterior, se tienen las siguientes conclusiones:

Referente al Objetivo 1. Diagnosticar la situación actual de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes en cuanto a la evaluación del desempeño del personal, los resultados indican lo siguiente:

- ✓ Se encuentran definidas la visión y misión en la Institución.
- ✓ Se identifica con la visión y misión establecida en la Contraloría Municipal El Pao.
- ✓ La misión y visión casi siempre son difundidas a todo el personal.
- ✓ Casi siempre se vinculan los objetivos de la Contraloría Municipal El Pao con la visión, misión y objetivos institucionales.
- ✓ Casi siempre están cuantificadas las metas establecidas.
- ✓ Casi siempre se encuentran bien definidos los niveles gerenciales en la Contraloría Municipal El Pao.
- ✓ Existen deficiencias en cuanto a la evaluación del logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas.
- ✓ Nunca se mide el desempeño Organizacional en la Contraloría Municipal El Pao.
- ✓ Nunca la medición del desempeño en la Contraloría Municipal El Pao se realiza bajo una metodología.
- ✓ Casi nunca se realizan reportes donde se le informa al nivel estratégico de la institución los resultados de la evaluación del desempeño.
- ✓ Nunca se efectúan evaluaciones periódicas del desempeño del personal.
- ✓ La Contraloría Municipal El Pao no cuenta con una dependencia encargada de medir y evaluar la información suministrada por las diferentes áreas funcionales del órgano de control.
- ✓ Las actividades realizadas en la Contraloría Municipal El Pao están contempladas en un plan operativo anual.

- ✓ Casi nunca y nunca los resultados obtenidos se ajustan a lo contemplado con el plan operativo anual.
- ✓ La Contraloría Municipal El Pao cuenta con un manual de normas y procedimientos para cada actividad desarrollada. Sin embargo, los mismos no son revisados y actualizados.
- ✓ Los reportes emitidos no satisfacen los requerimientos de información del usuario.
- ✓ No se tienen sistematizados los procesos que se ejecutan dentro de la Contraloría Municipal El Pao.
- ✓ No se dispone de la tecnología de punta para el cumplimiento de sus actividades.
- ✓ No cuentan con acceso a internet como fuente de fortalecimiento para la formación del personal.
- ✓ El personal de la Contraloría no está formado profesionalmente para la realización de las funciones asignadas y no es adiestrado con frecuencia.
- ✓ El adiestramiento recibido por parte de la institución no es acorde a sus necesidades. Los resultados evidencian la necesidad de capacitación del personal.
- ✓ En el proceso de auditoría no se analiza el total de actuaciones fiscales ejecutadas por Contraloría Municipal El Pao sobre las planificadas.
- ✓ Casi siempre en el proceso de auditoría se mide el tiempo invertido en la realización de las actuaciones fiscales.
- ✓ No se realizan mediciones periódicas relacionadas con el clima organizacional en la Contraloría Municipal El Pao.
- En referencia al objetivo 2. Determinar la estrategia gerencial que se utilizará en la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes para implementar indicadores de gestión como mecanismos de evaluación del desempeño del capital humano, se tiene:
 - ✓ No existen indicadores de gestión para evaluar las actividades desarrolladas por la Contraloría Municipal El Pao.
 - ✓ Existen deficiencias en cuanto a la medición de la satisfacción de los usuarios en relación a los resultados que genera.

- ✓ Existen deficiencias en cuanto a la medición del impacto que genera sus resultados en la comunidad del Pao.
- ✓ Existen fallas en cuanto a la ejecución de los autos de proceder (determinación de responsabilidad) en función de los resultados emitidos.
- ✓ Algunas veces en el proceso de determinación de responsabilidades se miden las decisiones sobre los autos de proceder emitidos por el despacho del Contralor.
- ✓ Casi nunca se analiza el lapso de respuesta de las denuncias consignadas por las partes interesadas en el proceso de atención al ciudadano de la Contraloría Municipal El Pao.
- ✓ Casi nunca se mide la cantidad de respuesta en función de las denuncias recibidas en la Contraloría Municipal El Pao en el proceso de atención al ciudadano.

Luego del análisis de toda la información se llega a la necesidad de aplicar indicadores de gestión como mecanismos de evaluación del desempeño del capital humano de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes y de esta manera cumplir con el objetivo específico N° 3. Asimismo, se requiere valorar la implementación de indicadores de gestión como mecanismos de evaluación del desempeño del capital humano de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes. Por lo tanto, es de gran relevancia el presente pues radica en la implementación de indicadores de gestión, para enmarca la eficiencia de un trabajador en el cumplimiento de sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, D. (2008). Generación de Indicadores de Gestión y Resultados. 2da edición. Caracas: Alfa Omega.

Alvarado, M. (2009). Sistema de Indicadores de Gestión, para la Dirección de Investigaciones de la Contraloría General del Estado Falcón. Trabajo de Grado no publicado. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

Alvarez, G. (2004). Trabajo de grado centrado en relaciones entre variables. Caracas: UPEL-IMPM.

Arquer, I. (S/F). Fiabilidad Humana: Métodos de Cuantificación, Juicio de Expertos. [en línea]Documento en línea. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/contenidos/documetación/fichastécnicas/>

NTP/ Ficheros/401a500/ntp_401.pdf. [Consulta: 03/11/2013]

Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme.

Arráez, L. (2010). El Sistema de Información Gerencial como instrumento de gestión para la toma de decisiones: Caso FUNDASALUD. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

Becker, B. (2001). “El Cuadro de Mando de RRHH”, Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000 S.A

Beltrán, C. (2008). La Gestión Empresarial. México: Jibarito.

Bernal, C. (2002). Metodología de la investigación para administración y economía. Bogota: Prentice Hall.

Besterfield, D. (1995). “Control de calidad”. Edición Prentice-May Hispanoamérica S.A. México.

Bontis, N. (2008). “Capital Intelectual: Un estudio exploratorio de medición de personal y modelos. Management Decisión.

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. México: Mc. Graw Hill

Drucker, P. (2006) La Gerencia. Editorial El ateneo. 2da edición. Argentina.

- Fuentes, B. (2010). Diseño de un sistema de indicadores de gestión para la Fundación Tecnoparque. Barquisimeto: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.
- Gómez, M. (2010). Sistema de Control de la Gestión Estratégica: Caso: Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI). Barquisimeto: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Gutiérrez E. (2006) Principios administración de Personal. Editorial Calipso.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Hernández R, Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México. Mc Graw Hill Hispanoamericana.
- López, J. (2010). Herramientas de Gestión Empresarial. México: Jibarito.
- Matute A. (2009) Trabajo de Grado “Indicadores de Gestión para Evaluar para el Desempeño Funcional del Programa Cardiovascular, del Municipio Sanitario San Carlos Estado Cojedes”.
- Mannion, R. and Goddard, M. (2000): "El impacto de la medición del rendimiento en el NHS. Informe 3: Sistemas de medición del rendimiento - un estudio sectorial". Informe preparado por el Departamento de Salud, Centro de Economía de la Salud. Universidad de York.
- Morales, L. (2009). Control de Gestión mediante tecnologías de información y comunicación. México: Trillas.
- Muñiz, L. (2003). Como implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica. Barcelona: Gestión 2000.
- Navarro, A. (2004). La complejidad organizacional de la nueva gerencia. Revista Ciencias de la Educación. Segunda Etapa. Vol. 20 / N° 35. UNEFA Núcleo Puerto Cabello.
- Paz, R. (2009). Formulación de lineamientos de indicadores de gestión para soportar el proceso de toma de decisiones gerenciales en la sección de revisión y codificación de la dirección de finanzas de la UCLA. Trabajo de Grado no publicado. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

- Propper, C. y Wilson, D. (2003): "La utilización y la utilidad de las mediciones del rendimiento en el Sector Público". *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 19, N° 2. Pp 250-267.
- Rodríguez, J. y Gómez, G. (2008). *Indicadores de gestión*. México: Trillas.
- Rodríguez, R. (2002). *Auditoría y Control de Gestión: Herramienta para una Gestión Pública Productiva*. *Revista Guarismos N° 51 del Instituto de Desarrollo Profesional del Colegio e Contadores Públicos del Estado Lara*
- Ruiz, C. (1998). *Instrumentos de Investigación Educativa*. CIDEG. Barquisimeto. Lara, Venezuela.
- Ruiz, M. (2009). *Implantación de un Modelo de Calidad en la Universidad Francisco Gavidia*. Trabajo de Ascenso no publicado. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Sabino C. (1992). *Como Hacer una Tesis y Elaborar Todo Tipo de Escrito (3ra. edición)* Editorial Panapo. Caracas.
- Sierra, B. (2007) *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Mc Graw Hill. España. Madrid.
- Suárez, J. (2012). *Diseño de Indicadores de Gestión para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA*. Trabajo de Grado No Publicado. Especialista en Gerencia. Mención: Empresarial. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.
- Tamayo y Tamayo (2003), *Metodología de la Investigación*, México Mc Graw Hill Editores.
- Toyo, J. (2009) *Sistema de Control y Seguimiento basado en indicadores para evaluar la gestión del Departamento de Reclutamiento y Selección de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda*. Trabajo de Grado No Publicado. Especialista en Contaduría. Mención: Auditoría. Convenio UCLA-LUZ. Universidad del Zulia y Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Santa Ana de Coro.
- Venezuela 2009. *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.908. Caracas, febrero 19.
- Venezuela 1999. *Cuadernos de Auditoría. Metodología para la Auditoría de Gestión*. Caracas: Autor.

- Venezuela 2012. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial N° 39.465. Julio 14.
- Venezuela 2008. Ley Orgánica de la Administración Pública Gaceta Oficial N° 5.890 Extraordinario, de fecha 15/07/2008 en cuanto a los derechos de los trabajadores.
- Venezuela 2002. Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 37.522, del 06 de Septiembre del año 2002
- Venezuela 2001. Ley Orgánica de Planificación Pública Popular, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.554. Noviembre 13.
- Venezuela 2010. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario. Caracas, diciembre 23.
- Venezuela 2012. Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 6.076 Extraordinario, de fecha 7 de Mayo de 2012. Referente a los derechos de los trabajadores.
- Venezuela 1997. Normas Generales de Control Interno Resolución Número 01-00-00-015. Abril 30, 1997. Gaceta Oficial N° 36.229. Junio 17.
- Venezuela 2009. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 39.240. Agosto 12, 2009.
- Werther, W y Davis K. (2008). Administración de Recursos Humanos: El capital de las Empresas. Editorial Mc Graw-Hill. 6° Edición, México
- Zambrano, A (2006) Planificación Estratégica, Presupuesto y Contabilidad gestión pública. Editorial Texto, C.A Caracas

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)

Instrumento para la Recolección de Información

Nº	ÍTEM	ALTERNATIVAS				
		S	CS	AV	CN	N
		1	2	3	4	5
1	Se encuentran definidas la visión y misión en la Contraloría Municipal El Pao					
2	Se siente usted identificado con la visión y misión establecidas					
3	Son difundidas la visión y misión a todo el personal adscrito a la Contraloría Municipal El Pao					
4	Se vinculan los objetivos de la Contraloría Municipal El Pao con la visión, misión y objetivos institucionales					
5	Se encuentran bien definidos los niveles gerenciales en la Contraloría Municipal El Pao					
6	Están cuantificadas las metas establecidas					
7	Se evalúa el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas					
8	En la Contraloría Municipal El Pao se mide el desempeño Organizacional					
9	La medición del desempeño en la Contraloría Municipal El Pao se realiza bajo una metodología					
10	La medición y evaluación del desempeño se realiza de manera oportuna					
11	Se realizan reportes donde se le informa al nivel estratégico de la institución los resultados de la evaluación del desempeño					
12	Se efectúan evaluaciones periódicas del desempeño del personal.					
13	La Contraloría Municipal El Pao cuenta con una dependencia encargada de medir y evaluar la información suministrada por las diferentes áreas funcionales del órgano					
14	Las actividades realizadas en la Contraloría Municipal El Pao están contempladas en un plan operativo anual					
15	Los resultados obtenidos se ajustan a lo contemplado con el plan operativo anual					
16	La Contraloría Municipal El Pao cuenta con un manual de normas y procedimientos para cada actividad desarrollada					
17	Son revisados y actualizados los manuales de normas y procedimientos					
18	Existen indicadores de gestión para evaluar las actividades desarrolladas por la Contraloría Municipal El Pao					
19	La Contraloría Municipal El Pao mide la satisfacción de los usuarios en relación a los resultados que genera					
20	La Contraloría Municipal El Pao mide el impacto que genera sus resultados en la comunidad del Pao					

ANEXO B
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)
Validación del instrumento

Identificación del Experto

Apellidos y Nombres: Quintero Abdón Josava Abus

Cedula de Identidad N°: 6780247

Profesión: Máster en Gerencia y Planificación Institucional

Fecha: 1 / 1

Items	REDACCIÓN		CONTENIDO		CONGRUENCIA		Relación con los Objetivos	
	Bueno	Deficiente	Bueno	Deficiente	Deficiente	Bueno	SI	NO
1	X		X			X	X	
2	X		X			X	X	
3	X		X			X	X	
4	X		X			X	X	
5	X		X			X	X	
6	X		X			X	X	
7	X		X			X	X	
8	X		X			X	X	
9	X		X			X	X	
10	X		X			X	X	
11	X		X			X	X	
12	X		X			X	X	
13	X		X			X	X	
14	X		X			X	X	
15	X		X			X	X	
16	X		X			X	X	
17	X		X			X	X	
18	X		X			X	X	
19	X		X			X	X	
20	X		X			X	X	
21	X		X			X	X	
22	X		X			X	X	
23	X		X			X	X	
24	X		X			X	X	
25	X		X			X	X	
26	X		X			X	X	
27	X		X			X	X	
28	X		X			X	X	
29	X		X			X	X	
30	X		X			X	X	
31	X		X			X	X	
32	X		X			X	X	
33	X		X			X	X	
34	X		X			X	X	
35	X		X			X	X	

Observación: _____

Firma: _____



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)
Validación del instrumento

Identificación del Experto

Apellidos y Nombres: Kodáquez Pérez Yennifer Lorena
 Cedula de Identidad N°: 15.018.163
 Profesión: Mgs. Administración Heción: Gerencia General
 Fecha: 1 / 1

Items	REDACCIÓN		CONTENIDO		CONGRUENCIA		Relación con los Objetivos	
	Bueno	Deficiente	Bueno	Deficiente	Deficiente	Bueno	SI	NO
1	X		X			X	X	
2	X		X			X	X	
3	X		X			X	X	
4	X		X			X	X	
5	X		X			X	X	
6	X		X			X	X	
7	X		X			X	X	
8	X		X			X	X	
9	X		X			X	X	
10	X		X			X	X	
11	X		X			X	X	
12	X		X			X	X	
13	X		X			X	X	
14	X		X			X	X	
15	X		X			X	X	
16	X		X			X	X	
17	X		X			X	X	
18	X		X			X	X	
19	X		X			X	X	
20	X		X			X	X	
21	X		X			X	X	
22	X		X			X	X	
23	X		X			X	X	
24	X		X			X	X	
25	X		X			X	X	
26	X		X			X	X	
27	X		X			X	X	
28	X		X			X	X	
29	X		X			X	X	
30	X		X			X	X	
31	X		X			X	X	
32	X		X			X	X	
33	X		X			X	X	
34	X		X			X	X	
35	X		X			X	X	

Observación: _____

Firma: _____

[Handwritten Signature]



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)
Validación del instrumento

Identificación del Experto

Apellidos y Nombres: Quintero Abdón Josuá Maíz

Cedula de Identidad N°: 6730247

Profesión: Magíster en Gerencia y Planificación Institucional

Fecha: / /

Items	REDACCIÓN		CONTENIDO		CONGRUENCIA		Relación con los Objetivos	
	Bueno	Deficiente	Bueno	Deficiente	Deficiente	Bueno	SI	NO
1	X		X			X	X	
2	X		X			X	X	
3	X		X			X	X	
4	X		X			X	X	
5	X		X			X	X	
6	X		X			X	X	
7	X		X			X	X	
8	X		X			X	X	
9	X		X			X	X	
10	X		X			X	X	
11	X		X			X	X	
12	X		X			X	X	
13	X		X			X	X	
14	X		X			X	X	
15	X		X			X	X	
16	X		X			X	X	
17	X		X			X	X	
18	X		X			X	X	
19	X		X			X	X	
20	X		X			X	X	
21	X		X			X	X	
22	X		X			X	X	
23	X		X			X	X	
24	X		X			X	X	
25	X		X			X	X	
26	X		X			X	X	
27	X		X			X	X	
28	X		X			X	X	
29	X		X			X	X	
30	X		X			X	X	
31	X		X			X	X	
32	X		X			X	X	
33	X		X			X	X	
34	X		X			X	X	
35	X		X			X	X	

Observación: _____

Firma: _____

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
DE DATOS

```

RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005
VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012
VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019
VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033
VAR00034 VAR00035 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	35

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4,8000	,42164	10
VAR00002	4,5000	,52705	10
VAR00003	4,1000	,73786	10
VAR00004	4,3000	,48305	10
VAR00005	4,0000	,66667	10
VAR00006	2,9000	1,37032	10
VAR00007	2,6000	1,42984	10
VAR00008	1,1000	,31623	10
VAR00009	1,0000	,00000	10
VAR00010	1,0000	,00000	10
VAR00011	1,2000	,42164	10
VAR00012	1,1000	,31623	10
VAR00013	1,0000	,00000	10
VAR00014	4,8000	,42164	10
VAR00015	3,0000	1,15470	10
VAR00016	4,8000	,42164	10
VAR00017	3,9000	1,19722	10
VAR00018	1,0000	,00000	10
VAR00019	2,1000	1,10050	10
VAR00020	4,1000	1,44914	10
VAR00021	2,3000	,82327	10
VAR00022	1,9000	,73786	10
VAR00023	1,2000	,42164	10
VAR00024	1,7000	,67495	10
VAR00025	1,3000	,48305	10
VAR00026	1,9000	,73786	10
VAR00027	1,9000	,56765	10
VAR00028	1,0000	,00000	10
VAR00029	1,6000	,69921	10
VAR00030	4,6000	,51640	10
VAR00031	2,7000	,48305	10
VAR00032	2,7000	,48305	10
VAR00033	2,9000	1,37032	10
VAR00034	1,9000	,73786	10
VAR00035	3,1000	1,85293	10

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
90,0000	102,000	10,09950	35

ANEXO D
FORMULARIO PARA VALIDAR EL MODELO PROPUESTO



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

Instrucciones:

El presente formulario tiene como finalidad la validación del modelo propuesto del Trabajo de Grado de la Lcda. Ana Aponte de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora titulado: **INDICADORES DE GESTIÓN COMO MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL EL PAO, ESTADO COJEDES**

A continuación se formulan una serie de preguntas relacionadas con la propuesta, a la cual se debe responder con un Sí o No de acuerdo a su perspectiva..

Gracias por la Colaboración Prestada.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Administración
Mención: Gerencia General

FORMATO DE VALORACION

Nombre y Apellido: Yennifer L. Rodríguez P.
Título: Indicadores de gestión como mecanismos de evaluación del desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes.
Cargo: Analista Financiero I

Marque con una (x) en el cuadro de alternativas, el número que guarda relación con el criterio que usted considera.

Nº	Preguntas	Alternativas	
		Sí	No
1	Usted considera que los Indicadores de Gestión pueden ser aplicados en la Contraloría Municipal El Pao.	X	
2	Los Indicadores de Gestión permite mejorar la efectividad del Capital Humano	X	
3	Cree usted que los Indicadores de Gestión como estrategia gerencial, permite la integración y participación de los empleados en la definición de las metas organizacionales.	X	
4	Para que la gestión del desempeño del capital humano sea efectivo es necesario el fortalecimiento de sus trabajadores; por medio de capacitaciones y adiestramiento	X	
5	Usted considera que los Indicadores de gestión permite solucionar debilidades, utilizando los controles adecuados para corregir errores u omisiones cometidas por los empleados en el ejercicio de sus labores diarias	X	

Observaciones: _____

Firma del evaluador:

Yennifer L. Rodríguez P.

Nº Cédula de Identidad

15.018.163

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Administración
Mención: Gerencia General

FORMATO DE VALORACION

Nombre y Apellido: Endrina J. Riquelme B.

Título: Indicadores de gestión como mecanismos de evaluación del desempeño del personal de la Contraloría Municipal El Pao, Estado Cojedes.

Cargo: Auditor F

Marque con una (x) en el cuadro de alternativas, el número que guarda relación con el criterio que usted considera.

N°	Preguntas	Alternativas	
		Sí	No
1	Usted considera que los Indicadores de Gestión pueden ser aplicados en la Contraloría Municipal El Pao.	X	
2	Los Indicadores de Gestión permite mejorar la efectividad del Capital Humano	X	
3	Cree usted que los Indicadores de Gestión como estrategia gerencial, permite la integración y participación de los empleados en la definición de las metas organizacionales.	X	
4	Para que la gestión del desempeño del capital humano sea efectivo es necesario el fortalecimiento de sus trabajadores; por medio de capacitaciones y adiestramiento	X	
5	Usted considera que los Indicadores de gestión permite solucionar debilidades, utilizando los controles adecuados para corregir errores u omisiones cometidas por los empleados en el ejercicio de sus labores diarias	X	

Observaciones: _____

Firma del evaluador:

Endrina J. Riquelme B.

N° Cédula de Identidad

19.182724

ANEXO E
PLANILLA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

Instrucciones:

La presente planilla tiene como finalidad la evaluación de la propuesta del Trabajo de Grado de la Lcda. Ana Aponte de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora titulado: **INDICADORES DE GESTIÓN COMO MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL EL PAO, ESTADO COJEDES**

A continuación se formulan una serie de preguntas relacionadas con la propuesta, a la cual se debe responder de acuerdo a su criterio con las alternativas señaladas.

Gracias por la Colaboración Prestada.