



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: FINANZAS**



**MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE  
VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO.**

Autor:  
Juan M. Garrido E.

Bárbula, Febrero 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: FINANZAS**



**MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE  
VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO**

Autor:  
Juan M. Garrido E.

Bárbula, Febrero 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: FINANZAS**



**MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE  
VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO**

TUTOR: Prof. ELIO A. FARFÁN T.

ACEPTADO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS

POR: Prof. ELIO A. FARFÁN T.

C.I.: V-3.922.812

Bárbula, Febrero 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: FINANZAS**



**Veredicto**

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO”, presentado por:

Garrido Esaa, Juan Manuel, cédula de Identidad 6.883.906, para optar al Título de: Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

---

---

---

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la fuerza y salud para salir adelante

A mi esposa por apoyarme en todo y por ser mi inspiración para lograr mis metas.

A mi querido hijo Sebastián Luciano.

*Juan Garrido*

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de Carabobo, por abrirme sus puertas para alcanzar mi profesión con éxito y formarme como ciudadano responsable y emprendedor.

A mis tutores, Daniel Rumbo y Elio Farfán, y al licenciado José Mirabal por orientarme en la realización de esta investigación

A todos los profesores que me brindaron sus conocimientos y experiencias, y que de una u otra forma me ayudaron a lo largo de la carrera.

... A todos, Gracias.

*Juan Garrido*



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: FINANZAS**



**Autor: Juan Garrido**

**Tutor: Elio Farfán**

**Fecha: Febrero 2015**

**RESUMEN**

La administración pública hoy adolece de mecanismos efectivos de seguimiento que le permitan el cumplimiento de los objetivos y metas planteados, así como el control y presentación de su gestión ante las instancias correspondientes. La deficiencia en la gestión pública es una realidad. Cabe preguntarse: ¿Cuántas promesas a la comunidad han terminado en fracaso por el incumplimiento de objetivos y metas? Hoy el ciudadano, como derecho constitucional, le exige a la administración pública el cumplimiento de su misión y la rendición de cuentas. La Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia, estado Carabobo no escapa a esta realidad, debido a la ausencia de un efectivo control de gestión. Por tal motivo, el presente trabajo se pregunta ¿En qué medida facilitará un Modelo de Control de Gestión, basado en Indicadores de gestión, el logro de los objetivos presupuestados presentado a los ciudadanos de la municipalidad, a través de un adecuado desempeño de gestión y control, además de una acertada rendición de cuentas?

Palabras Claves: modelo, Indicador, control, gestión, objetivos y logro de resultados.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: FINANZAS**



**Author: Juan Garrido**  
**Tutor: Elio Farfán**  
**Date: February 2015**

**ABSTRACT**

Public administration today lacks effective monitoring mechanisms that enable the fulfillment of the objectives and goals, as well as control and management presentation to the appropriate authorities. Deficiency in governance is a reality. The question: How many promises to the community have ended in failure for breach of objectives and goals? Today the citizen as constitutional law, public administration requires you to fulfill its mission and accountability. The Administration and Finance of the Municipal Comptroller of Valencia, Carabobo state does not escape this reality, due to the absence of an effective management control. Therefore, this paper asks what extent will facilitate management control model, based on business indicators, achieving the budgeted targets presented to the citizens of the municipality, through an appropriate performance management and control, plus a successful accountability?

Keywords:Flag, control, management, reporting, dashboard, variables, strengths and weaknesses.



## INDICE GENERAL

Pag

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Introducción.....	13

### **CAPITULO I**

#### **EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema.....	15
General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Justificación.....	19

### **CAPITULO II**

#### **MARCO TEORICO**

Antecedentes.....	23
Bases Teóricas.....	26
Bases Legales.....	45
Definición de Términos.....	50

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

Diseño y nivel de la Investigación.....	53
Tipo de Investigación.....	54
Población y Muestra.....	55
Técnicas para la Recolección de Información.....	56
Instrumento de Recolección de Información.....	56
Análisis de la información.....	57
Cuadro de Variables.....	58
Validez.....	59
Confiabilidad.....	62
Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.....	

### **CAPITULO IV**

#### **DIAGNOSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA**

Análisis e Interpretación de los Resultados.....	64
--	----

<b>CAPITULO V</b>	Pag
Presentacion.....	81
<b>CAPITULO VI</b>	
Conclusiones y Recomendaciones.....	96
Bibliografía.....	99
Anexos.....	102

## INDICE DE CUADROS

	<b>PÁG.</b>
<b>Cuadro N° 1</b> Población Objeto de Estudio	55
<b>Cuadro N° 2</b> Escala de Rangos	62
<b>Cuadro N° 3</b> Existencia de manual de normas y procedimientos	65
<b>Cuadro N° 4</b> Cumplimiento en las normas establecidas	66
<b>Cuadro N° 5</b> Relación con las demás aéreas de la institución	67
<b>Cuadro N° 6</b> Función de cada funcionario	68
<b>Cuadro N° 7</b> Que es el control de gestión	69
<b>Cuadro N° 8</b> El control de gestión en la Dirección	70
<b>Cuadro N° 9</b> Taller o curso de control de gestión	71
<b>Cuadro N° 10</b> Calificación del control de gestión	72
<b>Cuadro N° 11</b> Criterios del CG para la toma de decisiones	73
<b>Cuadro N° 12</b> Calificación laboral de los funcionarios	74
<b>Cuadro N° 13</b> Mejora de los procedimientos con el CG.	75
<b>Cuadro N° 14</b> Indicadores de gestión	76
<b>Cuadro N° 15</b> Factibilidad del modelo en la institución	77
<b>Cuadro N° 16</b> Organigrama de la Institución	88
<b>Cuadro N° 17</b> Variables	91
<b>Cuadro N° 18</b> Preguntas claves	92
<b>Cuadro N° 19</b> Perfil del indicador de eficacia	93
<b>Cuadro N° 20</b> Perfil del indicador de economía	94
<b>Cuadro N° 21</b> Perfil del indicador de eficiencia	95

## INDICE DE GRAFICOS

01	Figura del Ciclo de PHVA	40
02	Figura Relación entre Eficiencia, Eficacia y Economía	45
03	Grafico 1 Existencia de manual de normas y procedimientos.	65
04	Grafico 2 Cumplimiento en las normas establecidas.	66
05	Grafico 3 Relación con las demás aéreas de la institución	67
06	Grafico 4 Función de cada funcionario	68
07	Grafico 5 Que es el control de gestión	69
08	Grafico 6 El control de gestión en la Dirección	70
09	Grafico 7 Taller o curso de control de gestión	71
10	Grafico 8 Calificación del control de gestión	72
11	Grafico 9 Criterios del CG para la toma de decisiones	73
12	Grafico 10 Calificación laboral de los funcionarios	74
13	Grafico 11 Mejora de los procedimientos con el CG.	75
14	Grafico 12 Indicadores de gestión	76
15	Grafico 13 Factibilidad del modelo en la institución	77

## INTRODUCCIÓN

El control de gestión se ha venido desarrollando en la administración pública con el objeto de satisfacer una multiplicidad de necesidades sociales, para así exigir y lograr una gestión adecuada de la asignación de los recursos y mejorar la calidad de los servicios públicos. Por esto, es necesario establecer un modelo de gestión, cuyos indicadores permitan un mejor control para medir y evaluar los objetivos y metas propuestas por la institución de una forma coherente, alineados con su misión y visión, para optimizar el uso de los recursos disponibles. Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es proponer un modelo de control de gestión para la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo, específicamente en la Dirección de Administración y Finanzas, que permita el logro de los objetivos de la Contraloría en particular y los de la Alcaldía en general de manera eficaz, con eficiencia y economía, detectando desviaciones a tiempo para inducir correctivos y obtener los resultados esperados.

Para la medición y evaluación de la gestión, es necesaria la creación de un sistema de indicadores para medir el comportamiento de las variables involucradas que identifican la gestión pública, permitiendo extender el alcance de los objetivos planteados por la institución.

El presente trabajo de grado está estructurado básicamente en los siguientes capítulos:

Capítulo I: El planteamiento del problema, donde se define la situación objeto de estudio para establecer el modelo de control de gestión, luego se

establecieron los objetivos de la investigación y por último se realizó la referencia a la justificación.

Capítulo II, se presentó el marco teórico donde se describe la reseña histórica de la institución, estudios anteriores, bases teóricas que fundamentaron la investigación y las bases legales.

ElCapítulo III, se planteó la metodología, la cual describe el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y las técnicas para los análisis de estos.

En elCapítulo IV, el estudio administrativo donde se detallaron los recursos con los cuales se desarrolló la investigación, así como el tiempo estimado para la realización de la misma.

ElCapitulo V: En este capítulo se planteanlas basesprimordiales y el diseño del modelo propuesto. Adicionalmente se enumeran las conclusiones del estudio para su posterior aplicabilidad en el ámbito laboral dentro de la institución en estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El control de gestión es importante en la dinámica de las organizaciones públicas y como tal constituye un mecanismo que permite un mayor nivel de vigilancia con relación a cómo son asignados los recursos que se asignan a las mismas, por lo que sus componentes operativos deben conducir al logro de los objetivos trazados en los diferentes programas que se desarrollan.

Las organizaciones de la administración pública están experimentando cambios muy significativos a escala mundial. En las últimas décadas la administración pública ha ido perfeccionando los mecanismos de control, motivado a la necesidad que tienen este tipo de organizaciones de ser cada vez más eficiente en la utilización de los recursos disponibles.

El control de gestión se ha venido desarrollando desde hace un tiempo, sobre todo en países como, Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia e Italia, tanto en la administración pública como en la administración privada, lo que cobra mayor importancia en el sector público, ya que este está obligado a satisfacer necesidades sociales a través de una administración adecuada de los recursos públicos.

Al principio de la revolución industrial se definieron los modelos de gerencia, algunos utilizados hasta nuestros días, entre cuyas funciones estaban la de transmitir las directrices a los trabajadores. Es a mediados del siglo XX, con un crecimiento desmedido de los niveles de gerencia media y

supervisión y con un incremento progresivo de la masa trabajadora se inicia la crisis de las de las instituciones y éstas buscan mecanismos de control para solucionarla, desde el mejoramiento continuo, la reingeniería y la calidad total.

Por otro lado, actualmente las organizaciones públicas en nuestro país realmente necesitan, para ser eficientes, implementar e implantar mecanismos efectivos para controlar su gestión. El control de gestión es una herramienta que se utiliza para proteger los recursos y los bienes de los posibles riesgos y así, definir y aplicar medidas que minimicen o prevengan tales riesgos.

Por esta razón, hoy en día las organizaciones públicas se han visto en la necesidad de disponer de sistemas más formalizados de gestión, con el fin de facilitar la dirección y coordinación de las diferentes actividades que se realizan y esta necesidad ha visualizado en el control de gestión, una herramienta útil en la aplicación de controles e ideas creativas para mejorar el desempeño real y la concentración de los esfuerzos para la consecución jerarquizada de los objetivos y metas de la entidad.

En este sentido se entiende que dentro de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia, no se cuenta con un modelo de control de gestión que le permita detectar anticipadamente e integralmente, las áreas más críticas de la administración de la entidad, a fin de aplicar correctivos de manera oportuna, ya que esta dirección tiene la responsabilidad de desplegar la gestión y la administración financiera de la Contraloría Municipal de Valencia, con el fin de garantizar el control de los recursos para el cumplimiento de los objetivos presupuestados.



Lefcovich, M. (2007:33) señala que “La falta de información, como la incorrección de las mismas generan no solo falta de elementos claves a la hora de hacer correcciones en el accionar diario, sino que además pueden llevar a generar graves errores a la hora de tomar decisiones”.

De allí la importancia de contar con una herramienta como el modelo de control de gestión, el cual establezca la ejecución de procesos coherentes entre sí alineados a las estrategias de la institución, para el desarrollo de indicadores, no solo de carácter cuantitativo, sino cualitativos, de tal forma que proporcionen información óptima, integral, confiables y oportuna.

Es importante señalar que el modelo de control de gestión no viene a sustituir el medio de gestión que posee la institución, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que busca la relación causa efecto existente entre ellas, considerando los aspectos financieros y no financieros, que permitan hacer una evaluación integral de las diferentes áreas de la institución.

De tal manera, a la Contraloría Municipal de Valencia se le presenta la oportunidad de impulsarse como institución modelo, para lo cual es importante atender la necesidad de adoptar herramientas de control como lo es el control de gestión que permita mostrar los resultados esperados, producto de eficiencia de la administración de los recursos, siendo ésta la intención del modelo de control de gestión, lo que facilitaría la revisión de las estrategias constantemente.

Según Rampersad, H. (2004:19), “El control de gestión es un instrumento que abarca desde los principios más específicos hasta los más complejos y se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma”.

La Contraloría Municipal de Valencia como ente contralor y prestador de servicio, debe estar en capacidad de dar respuesta a las exigencias de su entorno, adaptarse a los cambios y servir como modelo de innovación y calidad como órgano de control fiscal. Ante esta situación, y en vista de la necesidad de contar con una herramienta de control orientada a la evaluación de sus planes y programas, se hace necesario crear mecanismos para determinar los resultados de la acción administrativa y la eficacia de las unidades funcionales, por lo que, para sistematizar el problema planteado se formularon las siguientes interrogantes sobre su aplicación y utilidad para la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia.

¿De qué manera la aplicación del modelo de control de gestión optimizará la gestión de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo?

¿Se considera importante la aplicación de un modelo de control de gestión para los funcionarios de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un Modelo de Control de Gestión para la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

1.- Diagnosticar la situación actual de la Dirección de Administración de la Contraloría Municipal de Valencia, en cuanto a los mecanismos de control utilizados para la evaluación de su gestión.

2.- Determinar el nivel de conocimiento que posee el personal de la Dirección de Administración y Finanzas con respecto al control de gestión.

3.- Diseñar el modelo para el control de gestión de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia.

### **Justificación e Importancia**

La gestión de los recursos, necesita de actividades de control, es decir de políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones del órgano, ya que estos ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos institucionales. Tiene que haber actividades de control, a todos los niveles y en todas las funciones incluyendo controle de aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Dentro del contexto de las leyes que rige la Administración Pública y los nuevos desarrollos legislativos implantados a nivel nacional, regional y municipal, las entidades gubernamentales deben patrocinar un empeño más positivo en el ámbito de control de gestión, es decir, adoptar un nuevo papel en el logro de un desarrollo sustentable, mediante la aplicación de nuevas técnicas gerenciales.

Por lo antes expuesto, la gerencia pública debe contribuir a redefinir y ajustar los objetivos de cada organización, de igual manera calcular y evaluar riesgos y asignar recursos justos a los programas trazados en el Plan Operativo Anual (POA), por eso se propone el Modelo de Control de Gestión por ser una herramienta gerencial novedosa, que ofrece un control integrado; una vez adoptado este modelo posibilitaría tener un seguimiento y una actualización permanente de la información relativa a los cuatro aspectos claves como son:

- Costos involucrados al servicio.
- Usuarios.
- Proceso de Control.
- Desarrollo de la organización.

Con la ejecución de este modelo la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia, suministrará información veraz y oportuna de los recursos financieros comprometidos y causados, mejorando así los procesos y metodologías utilizadas en el control de gestión, aportando creatividad e innovación para el desarrollo y crecimiento institucional. Con esta herramienta de gestión la dirección podrá definir la calidad de apoyo prestado, los tiempos de respuesta frente a las demandas de los usuarios y garantizar procesos eficientes y resultados conducentes al cumplimiento de los planes, logrando detectar y corregir desviaciones generadas con respecto a lo planificado,

En este sentido, al aplicar el Modelo de Control de Gestión a la Dirección de Administración y Finanzas sus procesos internos van alcanzar un nivel de

funcionamiento superior, logrando una reducción de los plazos de ejecución para mejorar la calidad de los servicios.

Esto motiva a proponer un modelo basado en la aplicación de la herramienta control de gestión por ser esta útil para el logro de los fines planteados y por garantizar resultados positivos equilibrando los objetivos del corto plazo con los del largo plazo, así como también, los indicadores monetarios con los no monetarios, estructurando las variables organizacionales claves como son, los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económicos-financieros.

Desde el punto de vista científico el estudio tiene relevancia al describir herramientas gerenciales tan novedosas como es el Modelo de Control de Gestión, constituyendo un material de consulta bibliográfica.

Por otro parte, desde la perspectiva académica, la investigación permitirá al autor lograr el objetivo de presentar un estudio para cumplir con uno de los requisitos del Programa de Finanzas en el Área de Estudios de Postgrado, así como también dejará bases para futuras investigaciones, tanto de pregrado como postgrado.

Es importante destacar que el aporte de la presente investigación irá dirigido tanto a la Universidad de Carabobo, como a la Contralorías Municipal de Valencia y a las Contralorías de los Municipios del estado Carabobo, en virtud a que con esta propuesta se podrían satisfacer las expectativas con respecto al control de la gestión realizadas por dichos órganos, por lo que se establecerán los lineamientos necesarios para el cumplimiento de sus deberes en materia control de los recursos.

Por último, se justifica el proyecto según la línea de investigación la cual se encuentra enmarcada en la gestión financiera y el sistema empresarial venezolano.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

Para sustentar la investigación se consultaron algunos estudios realizados con anterioridad, que guardan relación con la propuesta del modelo de control de gestión para la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia.

En tal sentido, a continuación se presenta los aspectos más relevantes de las investigaciones encontradas, que sirvieron de punto de partida y guía en el desarrollo de la presente investigación.

La investigación realizada por Rodríguez, H. (2013), en su trabajo especial de grado presentado ante la Universidad Yamambú, para optar el Grado de Magíster en Finanza denominado “Propuesta de un sistema de control de gestión basada en el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gerencia estratégica en una empresa de servicios”, tuvo como propósito fijar exigencias para establecer una cultura de gestión y planificación en “CADELA”, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia de finanzas y de los negocios.

Para ello, el autor utiliza ciertos instrumentos como: el diagrama causa-efecto, la observación directa, entre otros. La investigación determinó la carencia de planificación estratégica y de programas de formación e incentivos al personal para lograr la motivación al logro y concluye que para la empresa es necesario e importante contar con una herramienta que le

permita diseñar, formular e implantar estrategias y establecer los indicadores necesarios para su evaluación y posterior toma de decisiones.

De tal forma esa investigación proporciona información de relevancia en cuanto al diseño de indicadores de gestión para la propuesta del modelo de herramientas gerenciales basado en un Modelo de Control de Gestión para la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia.

Así mismo, la investigación realizada por, Ramírez T. (2013), titulada: “Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial”, el cual fue presentado ante el centro de estudios de Técnicos de Dirección (CETDIR), del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría (ISPJAE), Santiago de Chile; para optar al título de Magíster en Ciencias Contables, propone un procedimiento de diagnóstico que tiene como objetivo contribuir a la integración de las decisiones locales en torno a los objetivos estratégicos y mejorar el desempeño de una organización en una forma planeada y organizada para hacerla más estable, eficaz, eficiente, de mejor valor, efectiva y competitiva.

Cabe destacar, que el investigador hizo énfasis en la elección de los indicadores de gestión los cuales fueron seleccionados en función de los objetivos de la organización, teniendo como objetivo el diseño de una estrategia de gestión donde se mejoran o desechan aquellos procesos que consumen mucho tiempo.

En este mismo orden de ideas, Alonso, M. (2011), en su trabajo titulado: “Estudio financiado por la Fundación Deporte Gáleo de la Xunta de Galicia a través de su Plan de Formación e Investigación Deportiva del año 2005”,



presentado ante la Universidad de Vigo- España para optar al Grado de Magíster en Auditoría, propuso una aproximación al control de gestión para la evaluación de las inversiones públicas en área deportiva, la investigación se consideró como referencia en la adaptación del control de gestión en especial en la formulación de las perspectivas, tales como presupuesto, usuarios, mejora continua y gestión interna.

Este estudio guarda relación con el desarrollo de la propuesta del modelo de control de gestión para Dirección de Administración y Finanzas, por ser esta un ente descentralizado sin fines de lucro.

Álvarez, D. (2010), presentó un trabajo denominado: “Metodología para Evaluar la Gestión Financiera de los Programas Sociales en la Alcaldía del estado Miranda”, en la Universidad Central de Venezuela, para optar al título de Magister en Finanzas, este trabajo estuvo basado en el desarrollo de una propuesta de un modelo con miras a ser implantado, con el fin de utilizar el Control de Gestión como herramienta de trabajo que permitiera controlar de una manera segura y eficaz los procesos realizados en la gestión pública. El propósito de ese trabajo fue proponer el procedimiento y/o metodología para un instrumento de control que pudiese ser fácilmente aplicado, de manera que ofreciera información rápida y confiable, y que agilizará el proceso de toma de decisiones.

Es importante señalar el vínculo de esta investigación con el trabajo que se pretende presentar, debido a que el objetivo común es proporcionar estrategias que permitan mejorar los niveles de control, ya que a través de estos se reducen los márgenes de error, logrando mayor eficiencia desde cualquier punto de vista tanto operacional como administrativo.

## **Bases Teóricas**

Las Bases Teóricas constituyen el marco conceptual de la investigación, por lo tanto se procedió a definir los conceptos utilizados para el desarrollo de este trabajo de investigación.

### *Control de Gestión*

Núñez, L. (2005:18) lo define como “un instrumento administrativo creado y apoyado por la Dirección del ente que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables, y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas.”

### *Objetivos de Control de Gestión.*

Los objetivos del control de gestión van unidos al sistema de información que posea el ente y afectará a todos los responsables y departamentos. Fuente: Centro de Altos Estudios de la Contraloría General de la Republica, (COFAE).

### *Los principales objetivos son:*

- Establecer un sistema de planificación estratégica en el organismo a largo plazo.
- Controlar el desempeño de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores.
- Atribuir responsabilidades a los ejecutores de procesos mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.

- Racionar las estructuras jerárquicas y funcionales del ente.
- Comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.

De acuerdo a los objetivos y beneficios del control de gestión antes descrito, este puede concebirse como un instrumento que sirve para guiar la gestión del organismo hacia el logro de sus objetivos y es también un mecanismo que permite evaluar si efectivamente esto se está cumpliendo a través de los indicadores de gestión.

#### *Vinculación del Control de Gestión con la Estructura Organizativa.*

La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el control de gestión. En particular, el grado de formalización y de centralización, así como el tipo de estructura organizativa condicionan las características del sistema de control.

En este orden de ideas, la estructura organizativa influirá directamente en el control de gestión del organismo indistintamente de la forma funcional o divisional que adopte.

Así mismo, en la medida en que la gestión se haga más compleja, es conveniente que los organismos aumenten progresivamente el grado de descentralizaciones de sus decisiones entre los responsables de las diferentes unidades, pero en la medida que esta descentralización sea mayor, se hará necesario incrementar los mecanismos de control.

De allí la importancia de adecuar el modelo de control de gestión a las características de la estrategia y de la estructura organizativa.

#### *Proceso para la Implantación del Modelo de Control de Gestión*

Para el establecimiento del control de gestión es importante considerar los aspectos descritos a continuación:

- **Diagnóstico Institucional:** Se refiere al estudio y análisis del sistema que se desea controlar con el fin de diagnosticar e identificar aquellos posibles errores que puedan interferir con la eficacia del modelo y al mismo tiempo, establecer si las condiciones del modelo propuesto son las correctas. Por lo general los estudios del diagnóstico en el control de gestión están orientados hacia el análisis estratégico de la organización, las normas aplicables del sistema financiero, a la estructura y el desempeño del recurso humano, entre otros.
- **Identificación de Procesos Claves:** Se realiza luego de conocer el estado en que se encuentra el sistema a controlar, en donde es necesario identificar los procesos que garanticen el éxito que puede llegar a tener el ente en el futuro.

El hecho de que un modelo de control de gestión definay se alinea a los objetivos estratégicos de una organización, impulsará el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos, y a la vez aportará información para la toma de decisiones.

#### *Indicadores de Gestión*

Según Serna, H. (2008:31), “son unidades de medida gerencial para evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia”.

Esto destaca que los indicadores de gestión son una herramienta valiosa que permite medir los resultados de comportamiento de cada unidad que se analiza, expresando las desviaciones y dando información precisa que sirve de base para la toma de decisiones, respecto al control y al rumbo de la organización.

Según Chapman, S. (2006:25). Los indicadores de gestión deben ser establecidos de forma clara y cumpliendo con los siguientes criterios básicos:

- Relevancia: El indicador debe aportar datos imprescindibles para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- Sensibilidad: La medida del indicador debe ser suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.
- Objetividad: El cálculo a través de las magnitudes observadas no debe ser ambiguo.
- Entendible: Debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Preciso: Su margen de error debe ser controlable.

- Accesibilidad: los datos para la construcción de los indicadores deben poder obtenerse con facilidad, preferiblemente a través de los sistemas de información existentes.

#### *Tipos de indicadores de gestión.*

Según Muñiz, L. (2005:57), “existen diferentes indicadores de gestión para cada unidad de la organización”, siendo los siguientes los más utilizados:

- Área de Administración y Finanzas.

Esta área de la empresa abarca las siguientes funciones. Contabilidad, tesorería, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, proveedores y utiliza los indicadores de liquidez, rentabilidad sobre las ventas, rotación de activos, plazos de pago.

- Área de Recursos Humanos

Esta área de la organización comprende, selección, formación de personal, servicios sociales, relaciones laborales y otros; y emplea indicadores como ausentismo laboral, efectividad de los costos laborables, costos de accidentes, rotación de personal.

- Área de Calidad

Conformado principalmente por las funciones de gestión de calidad e implantación del sistema de calidad; está relacionada con los indicadores

consumo de materiales, quejas o reclamos del cliente, rechazos de producción, calidad de las compras.

Al respecto Rodríguez, E. (2007:67), expone "...Es suficiente con disponer de información precisa, completa y oportuna aportada por un número reducido de indicadores claves, aplicados en las áreas críticas de la unidad, con lo cual se evita la abundancia de datos, a la vez que se logra la concentración de esfuerzos en la evaluación de las tareas críticas"

Adicionalmente, al seleccionar los indicadores de gestión deben considerarse igualmente, las dificultades en la consecución de la información y con ello dar prioridad a la generación y obtención de la misma. El monitoreo de indicadores en las distintas fases del proceso, es sumamente útil en la toma de decisiones y para asegurar la calidad de los resultados; prevenir desviaciones y corregir el rumbo de las acciones, en aras de lograr los objetivos propuestos en cada dependencia y entidad.

#### *Metodología para el levantamiento de Indicadores de Gestión*

Existen diversas metodologías y procedimientos que describen los pasos a seguir para la formulación de los indicadores de gestión dentro de un organismo, sin embargo, la mayoría coincide en los siguientes pasos básicos.

- Identificación de los Factores Críticos de Éxito: para construir los indicadores, lo primero que se debe conocer son las áreas claves de éxito, entendiéndose por estas, como aquellas áreas o actividades que de realizarse bien, garanticen el éxito de la unidad y por tanto la

consecución de sus objetivos. Identificar áreas claves, depende de la realidad de cada organismo, de su cultura y de los objetivos que persigue. Normalmente estas áreas van a estar referidas a aspectos bien definidos y que determinan la supervivencia o supremacía de la organización. Es importante que se deba conocer las áreas claves por cada una de las unidades, como también áreas claves de la organización como un todo.

- Establecer indicadores por cada factor crítico de éxito: una vez que se tiene identificado los factores críticos de éxito, se debe establecer indicadores que nos permitan monitorear antes, durante y después de la ejecución del proceso respectivo, tomando en cuenta la capacidad de gestión y los recursos disponibles, para el desarrollo de las actividades.

- Determinar, para cada indicador el estado, umbral y rango de gestión, para lo cual se define cada uno de estos elementos. Estado corresponde al valor inicial o actual del indicador. Umbral, es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Rango de gestión, se refiere al espacio comprendido entre los valores mínimos y máximos que el indicador pueda tomar. Por lo general, se es habitual asignarle un único valor a cada indicador, lo cual constituye un error ya que muy pocas veces se logra dicho valor, bien sea por exceso o por defecto pero este sirve de parámetro para comparar. Es fundamental tener presente y claramente definido si el valor del indicador conviene que aumente o disminuya y en base a esto, establecer valores de referencia a fin de tomar efectivas y productivas decisiones.



- Diseñar la medición: una vez establecidos los indicadores se debe determinar las fuentes que proveerán la información para su cálculo, así como la frecuencia con que se recogerán los datos y la asignación de responsables de su recolección, tabulación y análisis. Esta fuente debe ser lo más específica posible de manera que cualquier persona que desee estudiar el indicador, pueda obtener los datos de forma ágil y confiable.

- Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión: Se debe tener presente que la primera vez que se efectúen mediciones, surgirán una serie de factores que serán necesarios ajustar con el fin de mejorar las posibilidades de éxito. Entre estos factores destacan: Pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuente de información.

- Estandarizar y formalizar: en estas fases se desarrolla y revisan los manuales de indicadores de gestión de la organización.

- Mantener y mejorar continuamente: tomando en cuenta que en el ámbito organizacional lo único constante es el cambio. Surge la necesidad de que el sistema de indicadores de gestión sea revisado constantemente a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas, ajustarlo a los cambios que se presenten y hacerlo cada vez más preciso, oportuno y confiable.

## **Control de Gestión**

Se relaciona con las actividades de: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. En conclusión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización. La definición de control de gestión varía ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización.

El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción, y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o, los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro.

Una actuación eficiente para un servicio determinado es aquella que con unos recursos mínimos disponibles obtiene el resultado máximo, manteniendo la calidad en el mismo periodo. Existe eficacia cuando

determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, es decir comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

El control de gestión en las empresas públicas pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de los resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

Uno de los objetivos del control de gestión es evaluar si las empresas están cumpliendo con el objeto social para la cual fueron creadas e identificar el valor que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

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

*Atributos para el Control de Gestión*

- Es un instrumento gerencial por excelencia
- Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones
- Se centra en el cómo, a más de en la producción de resultados
- Enfatiza en la producción de rendimientos
- Emplea normas y patrones operativos
- Proyecta el futuro de la organización
- Es integral

#### *Condicionantes del Control de Gestión*

- El Entorno: puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.
- Los objetivos de la empresa: también condicionan el control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- La estructura de la organización: según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- El tamaño de la empresa: condición que está directamente relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.

- La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

De allí que el control de gestión requiere de una interpretación amplia en torno a los elementos básicos que intervienen en el proceso, por un lado se tiene que el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros de alcance de logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto. Lo primero lo define un determinado marco de planificación y lo segundo la sistematización operativa del control.

#### *Finalidades del Control de Gestión*

- Incrementar la eficiencia de los servicios públicos
- Optimizar el uso de los recursos disponibles
- Contribuir al logro de metas y objetivos
- Mejorar la planificación con base en estadísticas
- Satisfacer las nuevas demandas de la comunidad

El capítulo del control de gestión en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), desarrolla en este organismo la potestad para practicar las auditorias, estudios análisis e investigaciones, así como la evaluación del cumplimiento y de los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales que guarden relación con los ingresos, gastos y bienes públicos, y en general

para determinar la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

Sin embargo, la eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los programas, de las metas y de la legalidad, son responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización. Es decir, es a ellos a quienes incumbe, en primer término, el control de la gestión de los organismos que dirigen, para asegurar la productividad y calidad de esa gestión.

En resumen, el control de gestión, a la luz de los dispositivos de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y en su acepción más amplia y acorde con las modernas orientaciones doctrinarias del control, tiene una doble expresión:

- El externo a la entidad controlada, que ordinariamente se hace a posteriori, mediante estudios, análisis e investigaciones de cualquier tipo, pero fundamentalmente a través de las auditorias.
- El interno, entendido como el dominio o poder de los directivos y gerentes sobre el desempeño de una organización, para asegurar el cumplimiento de la legalidad, su misión y fines institucionales, de la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, de los planes, programas y metas establecidas y en general, de la eficacia, productividad, calidad e impacto esperado de la gestión.

*Función de la Gestión*

Para Beltran, J. (1998; 23), la función primordial de la gestión es “El incorporar el perfeccionamiento organizacional como una de las principales responsabilidades de la gerencia.” El lograrlo, significa respaldar constantemente evidencias y datos que sustenten la trayectoria y permitan ver las imperfecciones para corregirlas con toda diligencia y responsabilidad.

Por otro lado, para Pacheco, L. (2002), la función primordial de la gestión es:

Producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativa ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente.(p.5)

Al interrelacionar los términos de control y gestión, se origina el control de gestión que según Rodríguez, E. (2007), expresa:

Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control, uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.(p.65)

- **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** implementar los procesos.

- **Verificar:** Realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, objetivos y requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

**Figura Nº 1**  
**Ciclo PHVA**



Fuente: Normas Venezolanas COVENIN – ISO 9000. Fondonorma

### **Sistema de Control de Gestión**

Un sistema de control de gestión permite que los gerentes tomen sus decisiones a su debido tiempo, alcanzando los objetivos estratégicos perseguidos por cada entidad. Para ello es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su desempeño.



En otras palabras, se puede afirmar que el sistema de control de gestión está basado en información recopilada para trazar los objetivos y el camino a seguir por la entidad para corregir las desviaciones.

Localmente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, conjuntamente con la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (CGR) establecen los organismos y normativas de control, tanto nacional, como estatal y municipal, los cuales constituyen el control fiscal externo, con autonomía orgánica, funcional y administrativa suficiente para poder desarrollar la actividad de control, fiscalización y vigilancia de los ingresos, gastos y bienes de la Nación.

De acuerdo a la CGR, el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

#### *Indicadores de gestión en las Entidades Públicas*

Bonnefoy, K y Armijo, N. (2005) sugiere que

Es importante resaltar que la posibilidad de contar con instrumentos de medición que den cuenta del uso de los recursos y de los resultados alcanzados, también es primordial para la formulación, ejecución y evaluación del proceso

presupuestario. La gestión pública demanda instrumentos que permitan ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada, el qué y el cómo, para la puesta en práctica de una administración que tome en consideración los indicadores de evaluación para mejorar las actuaciones que se realizan desde los entes gubernamentales. (p.2)

En tal sentido, de acuerdo con Ospina, J. (2000:4), la gestión pública debe basarse en “una clara definición de visión, objetivos y metas, con criterios e indicadores para poder evaluar el desempeño de las organizaciones y los programas a través de los cuales se implementan las políticas de gobierno”, porque el objetivo último es evaluar cuán bien o cuán aceptable es el desempeño del ente público, a fin de aplicar los correctivos necesarios para mejorar la gestión. Desde este punto de vista, se puede reconocer que el indicador tiene dos funciones básicas, a saber: la “función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa... la función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un juicio de valor basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado...” Bonnefoy, K. y Armijo. N. (2005:2).

Bajo este mismo orden de ideas, el U.S Nacional Center for Public Productivity y el Comité de Modernización de la Gestión Pública de Chile Shack,, R. ( 2002;5), señalan que los indicadores deben satisfacer los siguientes criterios:

- Pertinencia, ya que debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución
- Independencia, no debe estar condicionado a factores externos.

- Costo, es decir que la obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable;
- Confiabilidad para cualquiera que realice la medición;
- Simplicidad para que sea de fácil comprensión;
- Oportunidad, ya que debe ser generado en el momento oportuno.

Adicionalmente Ospina, J. (2000:6) comenta que “un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia a la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño...”

#### *Clasificación de los indicadores de gestión*

Se pueden clasificar los indicadores según:

- Su naturaleza: agrupa los indicadores según el atributo que se espera medir, reconociéndose así, la economía, la eficiencia, la eficacia y efectividad, equidad, excelencia, entorno y sostenibilidad. Por su aceptabilidad general, mostramos abajo las definiciones de los criterios de economía, eficiencia y eficacia.

- Se entiende por economía las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica la adquisición de recursos debe realizarse en un tiempo adecuado y su costo debe ser el más bajo posible, en la cantidad adecuada y con la calidad preestablecida (en pocas palabras “gastar menos”).

En este sentido, se puede identificar en la noción de economía cuatro componentes: tiempo, costo, cantidad y calidad.

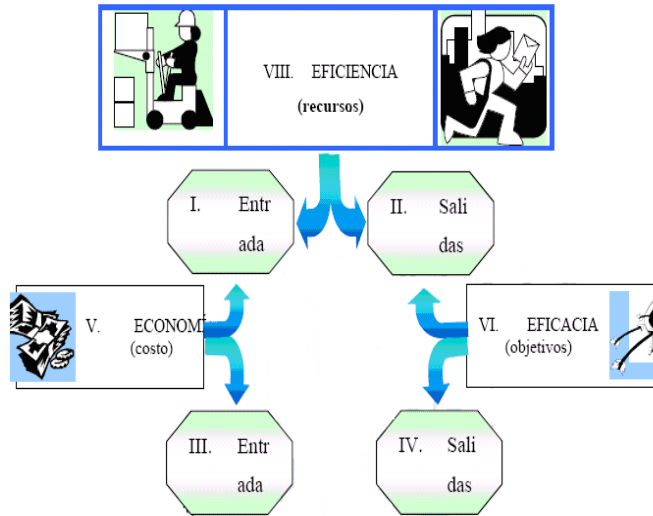
El nivel de eficiencia de una acción, se origina de la correspondencia existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes y servicios producidos, o en definitiva, por los servicios prestados en relación con los recursos empleados a tal efecto. Así una actuación eficiente se definirá como aquella que con unos recursos determinados se obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuada de un determinado bien o servicio.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos tácitamente incluidos en su misión. Es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos independientemente de los medios utilizados. Se debe destacar, la importancia que tiene el proceso de planificación enmarcada en base a unos objetivos claros y cuantificados.

Según el objeto: agrupa a los indicadores según el objeto de medición o evaluación de: (Ver figura No 02).

El nivel de eficiencia de una acción, se origina de la correspondencia existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes y servicios producidos, o en definitiva, por los servicios prestados en relación con los recursos empleados a tal efecto. Así una actuación eficiente se definirá como aquella que con unos recursos determinados se obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuada de un determinado bien o servicio.

**Figura No 02**  
**Relación entre eficiencia, eficacia y economía**



Fuente: Asociación Española de Administración de Empresas.

- Indicadores de resultado: Tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados.
- Indicadores de proceso: Valoran aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia. Se suelen utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultados. Son indicadores de eficiencia según los sistemas.
- Indicadores de estructura: Tratan de medir aspectos relacionados con el coste y la utilización de los recursos. Por su naturaleza, estos indicadores pueden considerarse indicadores de economía.

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

Según el ámbito de actuación: Los indicadores se dividen en internos y externos.

- Los indicadores de ámbito interno hacen referencia a variables relacionadas con el funcionamiento de la entidad, es decir, a los procesos internos.
- Los indicadores de ámbito externo se refieren normalmente a la repercusión exterior de determinadas actividades relacionadas con los bienes y servicios ofertados.

### **Bases Legales.**

A continuación se mencionan las bases legales aplicables para el uso de indicadores de gestión en la Administración Pública.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, en su título IV, capítulo 1, sesión 2do. En sus artículos 141 y 143 establece el derecho que tiene la ciudadanía a exigir efectividad a los funcionarios en el ejercicio de la función pública, y deja claro que “la administración pública está al servicio de los ciudadanos” y debe ser administrada bajo los principios y criterios constitucionalmente establecidos.

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 143. Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados e interesadas, y a conocer las resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular....

Por otra parte, en el título V, de la organización del Poder Público Nacional, capítulo VI referido al Poder Ciudadano, en su sesión primera, artículo 274 otorga a los Órganos del Poder Ciudadano la potestad de procurar la “Buena Gestión”.

Los órganos que ejercen el Poder Ciudadano tienen a su cargo, de conformidad con esta Constitución y con la ley, prevenir, investigar y sancionar los hechos que atenten contra la ética pública y la moral administrativa; velar por la buena a gestión y la legalidad en el uso del patrimonio público...

Por su parte la primera Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica promulgada en 1975, Gaceta Oficial N°1712 Extraordinario del 06 de Enero extendió las potestades fiscalizadoras de la Contraloría hasta los análisis y evaluaciones de los aspectos financieros, organizativos del desempeño y de los resultados de la gestión de las entidades sujeta a su control. El artículo 5 de esta Ley disponía, que la contraloría con vista de los resultados de su labor fiscalizadora, podía:

...efectuar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, así como análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios público, los resultados de la acción administrativa y en general, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control...

Por otra parte, el artículo 91 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010, establece: que las máximas autoridades, los niveles directivos y gerenciales, además de estar sujetos a las responsabilidades administrativas, penales, y civiles, comprometen su responsabilidad administrativa cuando no dicten las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el sistema de control interno, o no lo implanten o cuando no acaten las recomendaciones que contengan los informes de auditoría o de cualquier actividad de control.

En resumen, el control de gestión, a la luz de los dispositivos de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal y en su aceptación más amplia, y acorde con las modernas orientaciones doctrinarias del control, tiene una doble expresión:

La externa a la entidad controlada, que ordinariamente se hace a posteriori, mediante estudios, análisis e investigaciones de cualquier tipo, pero fundamentalmente a través de las auditorías.

La interna, a cargo de las propias autoridades responsables por los resultados de la gestión de los organismos, que la ejercerían a través de los sistemas, mecanismos y dispositivos administrativos y de control, incluidos



los sistemas que eventualmente prescriba la Contraloría General de la República, orientados a procurar la eficacia institucional.

Igualmente Ley Orgánica de Administración Pública publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.305 del 17 de octubre de 2001, establece:

Principio de control de gestión Artículo 18. El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Respecto a los Indicadores de Gestión, el artículo 38 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República dispone que:“Los órganos de control fiscal podrán utilizar los indicadores de gestión que haya diseñado el órgano o entidad.....”

Igualmente en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010, en su artículo 37 resalta la importancia de los indicadores de gestión como mecanismos de control, al contemplar lo siguiente:

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.

Según estos artículos, los indicadores de gestión constituyen una herramienta de control, cuyo diseño y cálculo por los órganos o entes de la Administración Pública, tiene carácter legal.

Cabe acotar que la Contraloría Municipal de Valencia fue creada en 1976 sobre un proyecto de Ordenanza de creación y funcionamiento, desde esta fecha, comienza el trabajo de búsqueda para dar inicio a la operatividad de la mencionada Contraloría para luego transformarse en unas de las mejores contralorías de la región y del país.

Su visión es ser el órgano de referencia dentro del Sistema Nacional de Control Fiscal, que ejerce con calidad, transparencia, eficiencia y eficacia el Control Externo Local a través del talento humano competente, profesional y comprometido con la ética pública y moral administrativa.

### **Definición de Términos**

**Control de Gestión:** es el proceso a través del cual se determina en qué medida se está conduciendo a la organización en la dirección de la estrategia y objetivos definidos, con el uso racional de los recursos destinados para ello.

**Control Interno:** conjunto de métodos y medidas adoptadas para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera, administrativa, promover la eficiencia y calidad de las operaciones, estimular las observaciones de la políticas para el logro del cumplimiento de metas.

**Análisis FODA:** acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Es un análisis que permite medir si la organización está capacitada para actuar en su medio.

**Eficacia:** Comparación de los resultados realmente obtenidos con los previstos, midiendo así el grado de alcance de los objetivos.

**Eficiencia:** Relación entre los bienes y servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

**Entorno:** Ambiente a la que va dirigido el bien generado o el servicio prestado por la organización.

**Estrategia:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de negocio.

**Indicador:** Son medios, instrumentos o mecanismos que permiten evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos.

**Impacto:** Nivel de repercusión a corto plazo originado por algún factor en el entorno económico, social y ambiental.

**Metas:** Valores esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico.

**Misión:** Es la definición del propósito principal de una empresa, es decir el porqué de su existencia.

**Objetivos estratégicos:** propósito o norte específico, proyectado en el largo plazo, donde se debe llegar, constituye el primer paso en la formulación del plan o mapa estratégico.

**Plan Operativo Anual:** Escrito en el cual los responsables de una organización, empresa o institución gubernamental, establecen los objetivos que desean cumplir en un lapso de un año.

**Presupuesto:** Herramienta de planificación, coordinación y control de funciones que representa en términos cuantitativos las actividades a ser realizadas en una organización con el fin de alcanzar sus metas haciendo un uso racional de los recursos.

**Visión:** Expresa a dónde quiere llegar la empresa en el futuro. Significa una transición crítica de la misión firme y de los valores fundamentales al dinámico mundo de las estrategias.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Diseño y nivel de la investigación**

Para Palella, S y Martin, F. (2006: 80) “El diseño de la investigación se refiere a estrategias que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio, las cuales pueden ser experimental o no experimental”. Por lo tanto, el diseño a utilizar en esta investigación será el no experimental, sustentado en un diseño bibliográfico.

Se observarán los hechos tal y como se presentan en el contexto real y un tiempo determinado o no para luego indagarlos. Lo anterior significa que no se modificarán las variables, aunado a esta, será conveniente utilizar un diseño bibliográfico como fuente secundaria, donde se recogerán datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

En cuanto al nivel de la investigación, es descriptiva, la cual tiene como objeto determinar y describir la naturaleza de la situación y además tratar de obtener información acerca de la realidad del ente. Al respecto Sabino, C. (2000:83) señala: “las investigaciones descriptivas son aquellas que se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto estructura y comportamiento”.

Con relación a lo anterior, Tamayo, M. (2005:46) opina que, “La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su

característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta de la realidad.

En esta investigación se caracterizaran los procesos de la gestión de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo, cuyo propósito es establecer recomendaciones en caso de ser necesarias para mejoras del proceso. Por lo tanto el nivel donde se ubicará la presente investigación será el evaluativo, ya que permitirá visualizar los resultados que se obtendrán, para orientar hacia la solución de un problema concreto en un contexto institucional determinado.

### **Tipo de investigación**

Se realizó una investigación de tipo documental y de campo, pues la información se recabó directamente en la realidad objeto de estudio, concretamente en la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo.

Al respecto; la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005) refiere que: La investigación documental, es el estudio del problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

En relación a las investigaciones, de campo la Universidad Nacional Abierta (2006:148), señala, “son las que se realizan observando al grupo, o fenómeno en su ambiente. Los datos de interés requeridos para el estudio se

recogen en forma directa de la realidad bajo la responsabilidad del que hace la investigación, en este caso será el estudiante”.

### **Población y Muestra**

Es conveniente definir en primer lugar que la población, para Pérez, A. (2005:38), es: “el conjunto finito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información”. La población tiene un carácter importante para la investigación, estará conformada por los sujetos afectados por el tema investigado. En el caso estudio la población es finita, ya que existe un número específico de funcionarios que laboran en la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo, conformado por 96 funcionarios.

En efecto, para el logro de la investigación, se tomara como población sometida a estudio a los funcionarios que laboran en la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo, ya que cuentan con el conocimiento suficiente para aportar datos valiosos para el desarrollo de este estudio.

**Cuadro No. 1**

**Población Objeto de Estudio**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Despacho del Contralor	03
Unidad de auditoría Interna	02
Oficina de Comunicación Corporativa	12
Oficina de atención al Ciudadano	06
Dirección General	03
Dirección de Recursos Humanos.	05

(Cont)

Dirección Consultoría Jurídica	04
Dirección de Administración Finanzas	15
Dirección de tecnología de información	04
Dirección de planificación, presupuesto y control de gestión	02
Dirección de control descentralizada	18
Dirección de administración Municipal y otro poder	19
Dirección de determinación de responsabilidades	03
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>

Fuente: .Recursos Humanos de la Contraloría municipal de Valencia (2015).

En cuanto a la muestra, Pérez, A. (2005:39) es: “una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades de estudio, con la finalidad de obtener información confiable representativa”. La muestra se obtuvo de un total de (15) funcionarios que conforman la Dirección de Administración y Finanzas, de la Contraloría Municipal de Valencia, la cual es intencional ya que es pequeña y se conoce.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Fuentes primarias para el análisis de campo descriptivo aplicando el instrumento para la obtención de la información tomando como población la cantidad de funcionarios que laboran en la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo. Para tal fin se realizó un cuestionario el cual fue aplicado a dicho personal. Las preguntas de dicho instrumento se puede observar en los anexos.

### **Instrumento de Recolección de Datos**



El instrumento de investigación está diseñado para determinar cuáles son las necesidades y las circunstancias que se producen en el problema de la investigación.

Por su parte, Arias, F. (2006:87) explica que “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. En esta investigación se necesitó como instrumento de recolección el cuestionario, diseñado con preguntas cerradas sí o no que facilitaron el análisis de los datos. Para la recolección de información documental, se usó técnicas propias como: análisis documental en fuentes bibliográficas e Internet, análisis y síntesis de contenido.

### **Análisis de la Información**

La información será presentada a través del medio escrito, evidentemente de manera correcta, la información relevante levantada durante la observación, se analizará y luego se procederá a realizar las especificaciones referentes a la investigación. Realizado todo este proceso la información será jerarquizada de acuerdo a los objetivos de la investigación. Los resultados de los instrumentos serán presentados en forma gráfica, tabulando la información y graficando en forma circular o barras, de acuerdo a las necesidades de la investigación.

**CUADRO TECNICO METODOLOGICO**  
**PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTION PARA LA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO**

Objetivos	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento	Items	Fuente
Diagnosticar la situación actual de la Dirección de Administración de la Contraloría Municipal de Valencia, en cuanto a los mecanismos de control utilizados para la evaluación de su gestión.	Situación actual de la Dirección de Administración y Finanzas y sus políticas.  Mecanismos de control.	Se refiere a como se están desarrollando actualmente las funciones en el departamento de Administración, así como también si sus políticas son las correctas.	Dirección de Administración y finanzas.  Políticas para el control de sus gestiones.	Procedimientos internos.  Relación con otras áreas funcionales.  Pautas, reglas, normas.	Encuesta  Observación directa  Revisión documental	Cuestionario  Guía de observación  Fichas de registros	¿Existe un manual de normas y procedimientos como mecanismos de control que regule la gestión en la Dirección de Administración? ¿Se cumple a cabalidad las normas establecidas? ¿¿Usted sabe la relación que existe en la Dirección de Administración con las demás áreas funcionales de la institución? ¿Cada funcionario de la Dirección de Administración tiene sus funciones bien identificadas?	Dirección de Administración y finanzas.  Jefes Operaciones  Archivos de la Contraloría
Determinar el nivel de conocimiento que posee el personal de la Dirección de Administración y Finanzas con respecto al control de gestión.	Nivel de conocimiento del personal de la Dirección de Administración  Control de Gestión	Hace referencia al conocimiento que posee el personal de la Dirección en relación al control de gestión	Experiencia.  Comprensión teórica.	Practica.  Aprendizaje	Encuesta	Cuestionario	¿Sabe usted lo que es el Control de Gestión? ¿Se lleva un Control de Gestión en la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia? ¿Ha hecho usted taller, curso sobre control de gestión? ¿Sabe usted cómo califica se el control de gestión dentro de la Contraloría Municipal de Valencia? ¿Existe algún criterio de control de gestión para la toma d decisiones?	Dirección de Administración y finanzas.
Diseñar el modelo para el control de gestión de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia.	Modelo para el control de gestión.	Es un modelo que permite la mejor utilización de los recursos	Medidas de control.  Efecto	Lineamientos óptimos del modelo de control de gestión.	Encuesta  Revisión documental	Cuestionario  Fichas de registros	¿El personal involucrado los procesos administrativos se encuentra bien calificado para realizar sus funciones? ¿Considera usted que pueden mejorarse los procedimientos actuales con un control de gestión? ¿Conoce usted los indicadores de gestión que se pueden aplicar a la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia)? ¿Cree usted que este modelo de gestión es factible en la institución?	Dirección de Administración y Finanzas.  Revisión bibliográfica

Tutor de contenido: Elio A. Farfán T. C.I., V-3.922.812

## **Validez y confiabilidad**

De acuerdo con Arias, F. (2006:79), La validez y la confiabilidad son dos cualidades esenciales que deben tener todas las pruebas de carácter científico. Significa que los ítems deben tener una correspondencia directa. En este aspecto, una prueba es confiable, cuando es estable, equivalente o muestra consistencia interna.

### *Validez*

Hernández, R., Fernández; C. y Baptista, P. (2006):

En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” Es la precisión con que los hallazgos obtenidos reproducen efectivamente la realidad empírica y los constructos concebidos caracterizan realmente la experiencia humana. Es decir, que la validez puede ser definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación reflejan una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada.(p.271)

### *Validez del Contenido*

Para la realización se tomó en cuenta la tabla de especificaciones del aspecto a investigar, al cual se le obtuvieron las dimensiones y los indicadores que dieron origen a los ítems del cuestionario.

## **Confiabilidad**

De acuerdo con la teoría clásica, toda medición que se hace de un objeto físico o psicológico lleva implícito un error; es decir, se considera que toda puntuación que se obtiene en una prueba está formada por dos

componentes aditivos, que son la puntuación “verdadera” y el “error” aleatorio.

La puntuación verdadera se define como “el valor promedio de un número grande de administración de una prueba a la misma persona; Kerlinger, 2002. Es decir, la puntuación verdadera puede ser considerada como la puntuación obtenida por un individuo si todas las condiciones, tanto internas como externas, estuvieran controladas y el instrumento de medición fuera “perfecto”. Pero, esta condición es sólo hipotética, ya que como sabemos en toda medición hay un error de medición implícito.

La definición anterior tiene un valor meramente teórico, ya que en la práctica nunca se puede conocer directamente el componente de medición verdadera de la característica de un objeto. El error, por su parte, se refiere al aumento o disminución de la medición, como resultado de diferentes factores que determinan el error de medición; éstos dependen, algunas veces, de una validación inadecuada del instrumento de medida y otras, de las condiciones externas bajo las cuales se realiza la medición. Esta relación puede ser expresada en los términos siguientes:

$$X_t = X_v - X_e$$

En donde:

$X_t$  = puntaje total;

$X_v$  = puntaje verdadero; y

$X_e$  = puntaje de error.

Esta ecuación permite estimar el componente de puntuación verdadera en una medición, el cual estaría determinado por la diferencia entre el puntaje total obtenido y la puntuación de error; o sea,  $X_v = X_t + X_e$

En término de varianza, los planteamientos anteriores pueden ser expresados como sigue: la varianza total ( $V_t$ ) de una distribución de mediciones se descompone en una varianza verdadera ( $V_v$ ) y una varianza de error ( $V_e$ ), lo cual nos llevaría a la fórmula siguiente:

$$V_t = V_v + V_e \quad \text{En consecuencia,}$$

$$V_v = V_t - V_e$$

La confiabilidad del instrumento se calcula a través del coeficiente de Kuder-Richarson, el cual expresa de la siguiente fórmula:

$$r_{11} = \frac{n-1}{n} \left[ 1 - \frac{n S_e^2}{x(n-x)} \right]$$

Donde:

$r_{11}$  = Coeficiente de confiabilidad

$n$  = Número de ítems

$x$  = Media aritmética

$S_e^2$  = Varianza total

Para calcular la confiabilidad por el método K-R20, se procede así: en primer lugar, para cada ítem se computa  $p$ , que es la proporción de sujetos que pasaron un ítems sobre el total de sujetos; luego, se computa  $q$ , que es igual a  $1 - p$ ; se multiplica  $pq$ ; y finalmente se suman todos los valores de  $pq$

el resultado obtenido es la sumatoria de la varianza individual de los ítems, o sea,  $\sum pq$ ; en segundo lugar, se calcula la varianza total de la distribución de calificaciones ( $V_t$ ); y, en tercer lugar, se aplica la fórmula correspondiente. Ver Tabla N.1

El modelo de Kuder-Richardson es aplicable en las pruebas de ítems dicotómicos en los cuales existen respuestas correctas e incorrectas.

### **Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la confiabilidad de un instrumento se expresa mediante un coeficiente de correlación:  $r_{tt}$ , que teóricamente significa correlación del test consigo mismo. Sus valores oscilan entre cero (0) y uno (1.00). Una manera práctica de interpretar la magnitud de un coeficiente de confiabilidad puede ser guiada por la escala siguiente representada en el siguiente cuadro.

**Cuadro No. 2:**  
Escala de Rangos

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
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:** Kerlinger, 2002

Por lo general, un coeficiente de confiabilidad se considera aceptable cuando está por lo menos en el límite superior (0,81) de la categoría “Alta”.

No obstante, no existe una regla fija para todos los casos. Todo va a depender del tipo de instrumento bajo estudio, de su propósito y del tipo de confiabilidad de que se trate.

En el presente caso el coeficiente de confiabilidad obtenido es un valor de  $r = 0.83$ , pudiéndose afirmar que el instrumento es confiable, y que repetido en varias ocasiones a la misma muestra dará resultados similares.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a evaluar los resultados obtenidos agrupándolos según su paridad para posteriormente ser representados en un grafico tipo “circlar”. Para presentar adecuadamente la interpretación de la información dada por los entrevistados, en primer lugar, se transcribió textualmente la pregunta realizada, analizándose primero en forma puntual y posteriormente se realizó el análisis global de la información obtenida en donde se obtuvieron los siguientes resultados.

A continuación se presenta el cuadro de frecuencias con todas las preguntas y sus respectivos porcentajes basados en el cuestionario realizado.



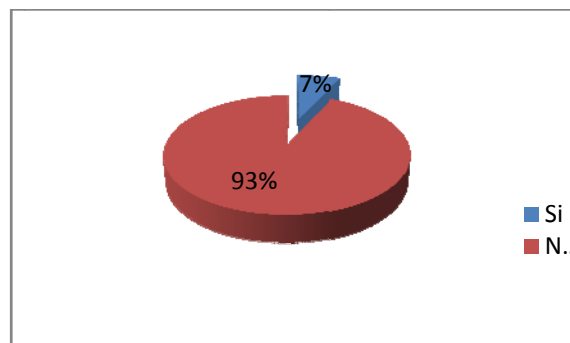
Ítems N°1-¿Existe un manual de normas y procedimientos como mecanismo de control que regule la gestión en la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo?

**Cuadro N°3. Existencia de Manual de Normas y Procedimiento**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	01	7%
NO	14	93%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J. (2015)

**Gráfico No. 1. Existencia de Manual de Normas y Procedimiento.**



Fuente: Garrido, J. 2015

### Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos 1 persona, es decir el (7%), respondieron que si existe un manual de normas y procedimiento como mecanismo de control que regule la gestión en la Dirección, mientras que 14 de ellos equivalente a (93%), contestaron que no existía dicho manual, el cual es necesario para su funcionamiento, ya que como toda Institución debe

regirse por métodos organizacionales, normativas y procedimientos que garanticen un adecuado funcionamiento, lo que hace relevante la creación del el modelo de control de gestión en la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia.

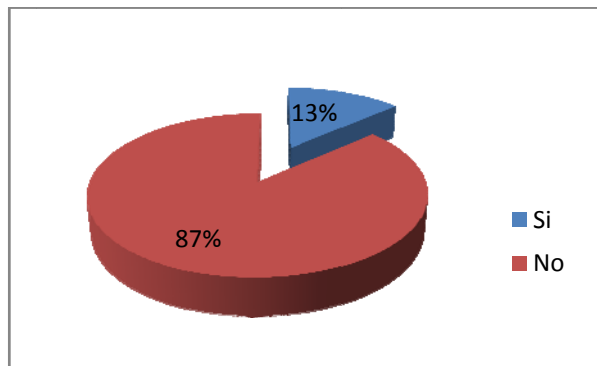
Ítems 2.-¿Se cumple a cabalidad las normas establecidas?

**Cuadro N°4.Cumplimiento de las normas establecidas.**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	02	13%
NO	13	87%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J.(2015)

**Gráfico No. 2.Cumplimiento de las normas establecidas.**



Fuente: Garrido, J. 2015

### Análisis

En el grafico N°2 se puede apreciar que el 13% de los encuestados considera que en laDirección de Administración y Finanzas, se cumple con la norma establecida aun cuando no existe un manual de normas establecido, lo que quiere decir que no están plenamente identificados y definidos sus

objetivos, elemento indispensable y base para el seguimiento, control y evaluación de la gestión. En contrastes con el resto de los entrevistados 13 personas que representa 87% dice que la norma no se cumple a cabalidad.

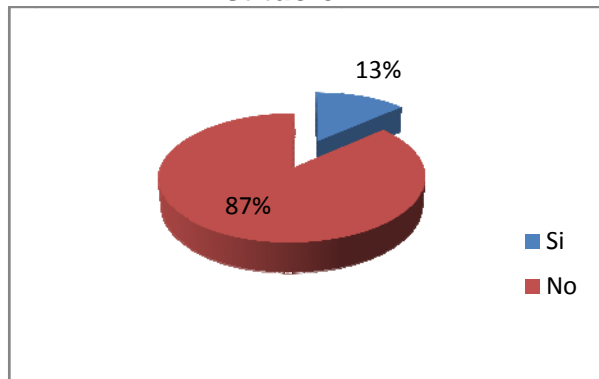
Ítems 3-¿Usted sabe la relación que existe en la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo con las demás áreas funcionales de la institución?

**Cuadro N°5. Relación con las demás áreas funcionales de la institución.**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	02	13%
NO	13	87%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J.(2015)

**Gráfico No. 3.Relación con las demás áreas funcionales de la institución.**



Fuente: Garrido, J. (2015)

### Análisis

Al recopilar la información con respecto a esta interrogante se obtienen los siguientes resultados: solamente 2 personas (13%) responden que sí sabe la relación de la Dirección con las demás direcciones del órgano contralor.

En cambio el resto o sea 13 entrevistados un (87%) no sabe cómo se califica la relación que hay dentro de las demás áreas de la Contraloría del Municipio Valencia del Estado Carabobo. lo que indica un aspecto desfavorable favorable para el ente ya que no permite facilitar la construcción de un trabajo cooperativo y organizado en función de una misma meta.

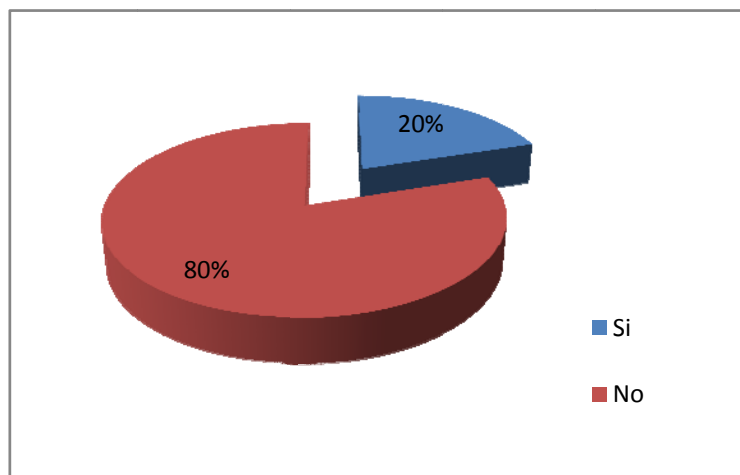
Ítems 4-¿Cada funcionario de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo tiene sus funciones bien identificadas?

**Cuadro N°6. Funciones de cada funcionario.**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	03	20%
NO	12	80%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J.(2015)

**Gráfico No. 4. Funciones de cada funcionario.**



Fuente: Garrido, J. (2015)

## Análisis

Ante esta interrogante los entrevistados responden de la siguiente forma: 3 personas equivalente a un 20% afirman que los funcionarios tienen sus funciones bien definidas, mientras que un 80% que equivale a 12 personas respondieron negativamente, lo que implica que actualmente no hay mecanismo formal de divulgación de funciones operacionales, que permitan que cada trabajador conozca cuáles son sus funciones.

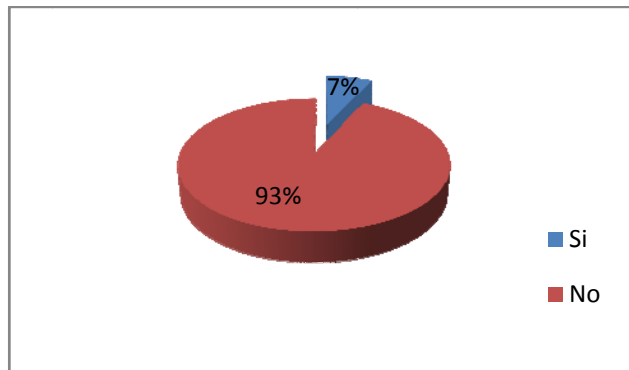
Ítems 5-¿Sabe usted lo que es el Control de Gestión?

**Cuadro N°7. Que es el Control de Gestión.**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	01	7%
NO	14	93%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J.(2015)

**Gráfico No. 5. Que es el Control de Gestión.**



Fuente: Garrido, J. (2015)

### Análisis

El resultado del gráfico revela que la mayor parte de los encuestados, 93% respondió que no saben lo que es el control de gestión; mientras que 1 funcionario que representa 7% respondió si saber lo que es el control

de gestión. Lo que revela el desconocimiento que poseen los funcionarios de la Dirección de Administración y Finanzas en materia de control de gestión, lo que confirma la necesidad de la aplicación del modelo.

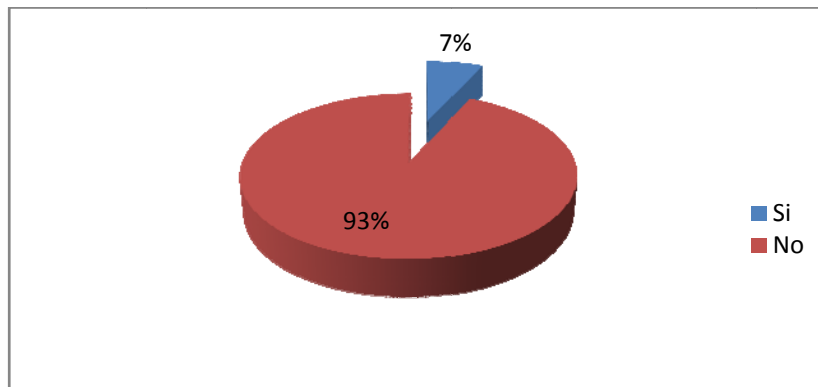
Ítems 6-¿Se lleva un Control de Gestión en la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia?

**Cuadro N°8. El control de gestión en la Dirección.**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	1	7%
NO	14	93%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J. (2015)

**Gráfico No. 6.El control de gestión en la Dirección.**



Fuente: Garrido, J. (2015)

### Análisis

A esta interrogante solamente un 7% (un funcionario) de los entrevistados respondió positivamente, en cambio un 93% (catorcefuncionarios) indican que no se lleva ningún tipo de control de gestión en la Dirección de Administración de la Contraloría, lo que ratifica que se deben tomar las medidas que permita poder medir, valorar e informar

sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados mediante esta herramienta y que además permita prever la evolución futura de los mismos y ayude a mejorar el cumplimiento de estos.

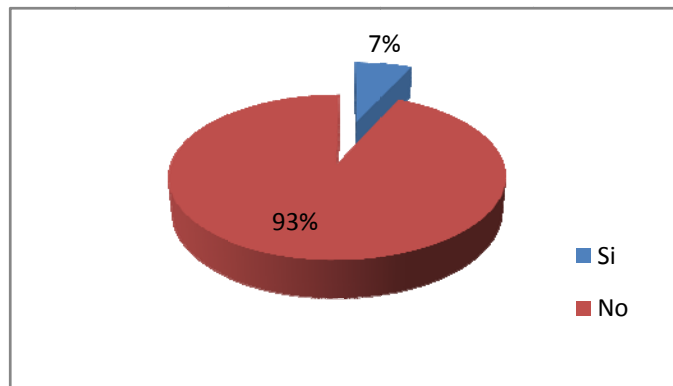
Ítems 7-¿Ha hecho usted taller, curso sobre control de gestión?

**Cuadro N°9. Taller o cursos de control de gestión.**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	01	20%
NO	14	80%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J.(2015)

**Gráfico No. 7.Taller o cursos de control de gestión.**



Fuente: Garrido, J.(2015)

### Análisis

Los funcionarios al ser encuestados al respecto, señalan en un 7% que si ha hecho taller sobre control de gestión, en cambio un 93% respondió que no han realizado talleres sobre control de gestión lo que crea la necesidad de capacitar a los funcionarios de la Dirección mediante curso o talleres y ratificando la negativa de la pregunta N°5 de no saber lo que es el control de gestión.

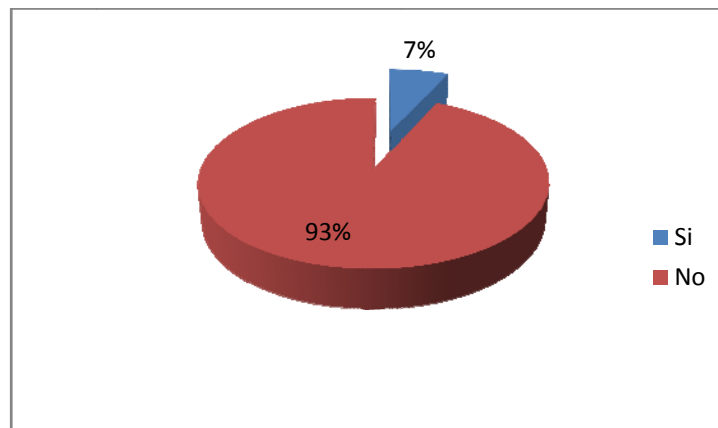
Ítems 8-¿Sabe usted cómo se califica el control de gestión dentro de la Contraloría Municipal de Valencia?

**Cuadro N°10. Calificación del control de gestión.**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	01	7%
NO	14	93
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J.(2015)

**Gráfico No. 8. Calificación del control de gestión.**



Fuente: Garrido, J. (2015)

### **Análisis**

El resultado del gráfico revela que la respuesta a esta pregunta es un 93% NO y un 7% SI, tienen mucha relación con las respuestas a las preguntas de los ítems 5 y 6, lo que implica que un alto porcentaje del conocimiento que poseen los funcionarios sobre el control de gestión es bastante deficiente, lo reitera que una herramienta de control de gestión para la Dirección Administración y Finanzas de la Contraloría es sumamente necesario.



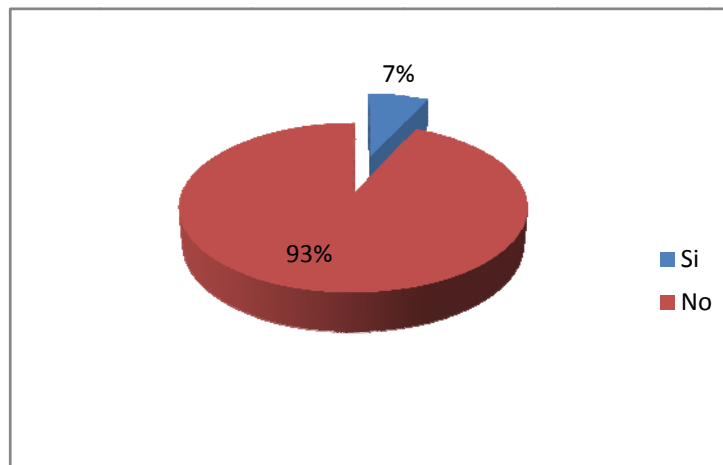
Ítems 9-¿Existe algún criterio de control de gestión para la toma de decisiones?

**Cuadro N°11. Criterios de control de gestión para la toma de decisiones.**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	01	7%
NO	14	93%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J. (2015)

**Gráfico No. 9. Criterios de control de gestión para la toma de decisiones.**



Fuente: Garrido, J. (2015)

### Análisis

1 funcionario, es decir un 7% declara que si existen criterios de control de gestión para la toma de decisiones, mientras que el resto 14 funcionario equivalente a un 93% responden negativamente, lo que claramente implica que la Dirección no tiene una herramienta de control de gestión que le permita tomar decisión oportuna de los procesos que lleva la misma.

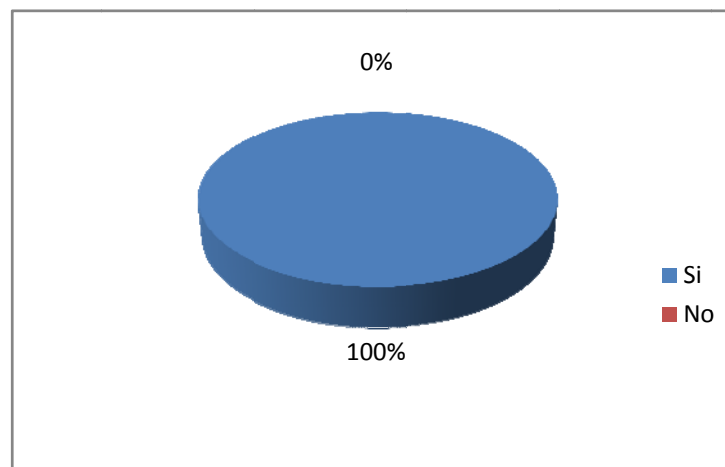
Ítems 10-¿El personal involucrado en los procesos administrativos se encuentra calificado para realizar sus funciones?

**Cuadro N°12. Calificación laboral de los funcionarios.**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J.(2015)

**Gráfico No. 10. Calificación laboral de los funcionarios.**



Fuente: Garrido, J.(2015)

### **Análisis**

Ante esta pregunta el 100% de los entrevistados se mostraron de acuerdo a que el personal que labora en la Dirección se encuentra bien calificado para ejercer sus funciones, lo que implica algo muy positivo para la implementación del modelo de control de gestión. para la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia.

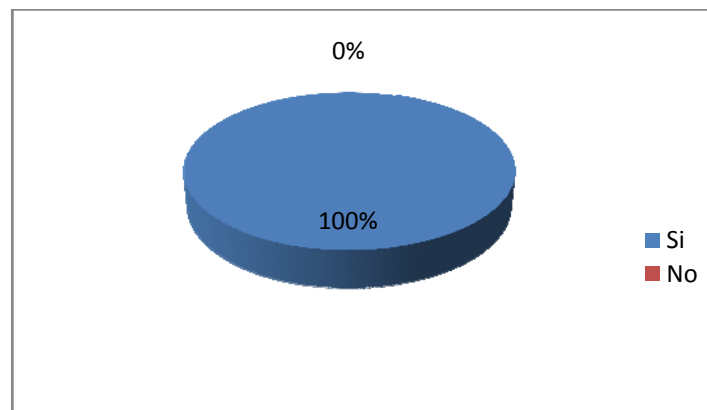
Ítems 11-¿Considera usted que pueden mejorarse los procedimientos actuales con un control de gestión?

**Cuadro N°13.Mejoras de los procedimientos con el control de gestión.**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	15	100%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J.(2015)

**Gráfico No. 11.Mejoras de los procedimientos con el control de gestión.**



Fuente: Garrido, J. (2015)

### **Análisis**

Al responder esta pregunta un 100% de los entrevistados considera que si se puede mejorar los procedimientos mediante un control de gestión, dejando claro que mediante la implementación de un modelo de control de gestión este traerá beneficios como, controlar el cumplimiento de objetivos, tomar mejor las decisiones, anticipar problemas futuros, controlar la evolución del la Contraloría, controlar mejor los recursos, asignar

responsabilidades y verificar su cumplimiento, obtener la información clave y las herramientas necesarias para el mejor funcionamiento de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia.

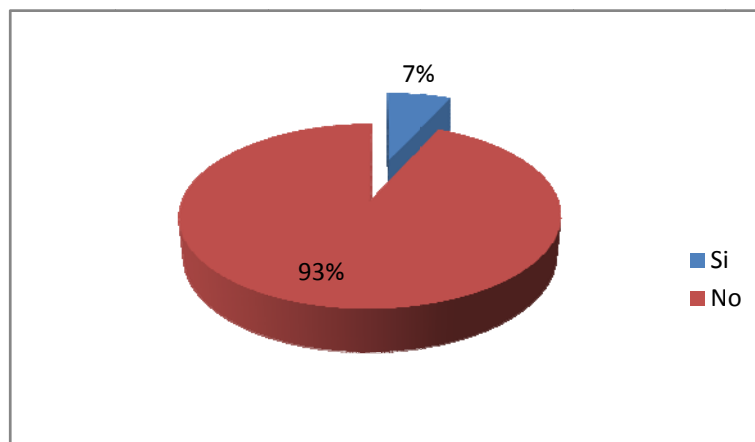
Ítems 12-¿Conoce usted los indicadores de gestión que se pueden aplicar a la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia?

**Cuadro N°14.Indicadores de gestión**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	1	7%
NO	14	93%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J.(2015)

**Gráfico No. 12.Indicadores de gestión.**



Fuente: Garrido, (2015)

### Análisis

De acuerdo a esta pregunta el 7% respondió positivamente mientras que el resto el 93% lo que implica que los funcionarios actualmente no conoce los indicadores que se pueden aplicar a los procesos que lleva en la

Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia. Estos números convalidan la necesidad de aplicar mecanismos de control seguidos para evaluar el desempeño de la Dirección de Administración de la Contraloría Municipal de Valencia.

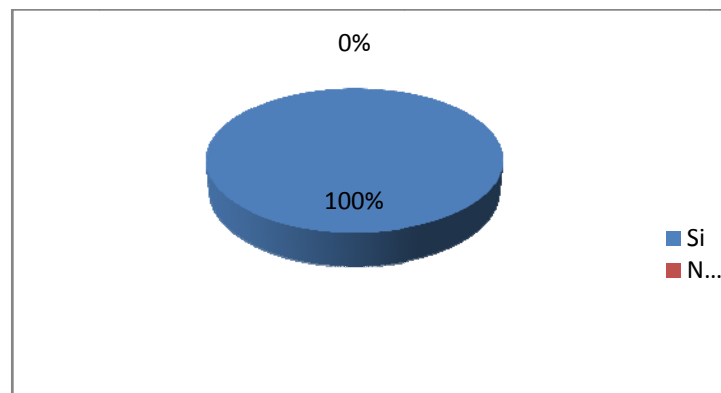
Ítems 13-¿Cree usted que este modelo de gestión es factible en la institución?

**Cuadro N°15. Factibilidad del modelo en la Institución.**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	15	100%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Garrido, J.(2015)

**Gráfico No. 13.Factibilidad del modelo en la Institución.**



Fuente: Garrido, J. (2015)

### Análisis

En esta pregunta podemos definir la factibilidad de implementar el modelo de control de gestión en la institución ya que el 100% de los encuestados respondió positivamente la pregunta, lo que ratifica la

posibilidad de la implementación del modelo de control de gestión para la Dirección de Administración y Finanzas de la contraloría municipal de Valencia tomando en cuenta que las organizaciones y empresas tienen la necesidad y obligación de poder controlar su actividad y más concretamente los resultados obtenidos y para ello es necesario que exista un sistema de control de gestión que permita poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados.

A continuación se presenta un resumen de los ítems analizados del cuestionario aplicado a la muestra tomada en consideración por el investigador.

### **Situación actual del Control de Gestión existente en la Dirección de Administración de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo.**

Se identificaron debilidades en cuanto al control de la gestión de la Dirección, tal como se evidencia en la mayoría de los encuestados de donde se obtuvo lo siguiente:

- ✓ No se lleva un manual de normas de procedimiento, como mecanismos de ejecución y control, por lo que la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo funciona de forma improvisada.
- ✓ No Existe una verdadera metodología para el seguimiento de los procesos, que permita orientar a los actores principales de la entidad de cómo deben proceder para dar solución a las situaciones planteadas.
- ✓ La dirección no realiza, por lo tanto, seguimiento y evaluaciones a tales procesos.

- ✓ La Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo no dispone de herramientas de control orientadas al logro de los objetivos y metas mediante la evaluación continua de los programas.
- ✓ El no contar con un sistema de medición de indicadores esenciales para medir el desempeño del personal impide determinar el nivel de motivación al logro por parte de los funcionarios.
- ✓ El recurso humano no se encuentra identificado con la organización ni sus objetivos, factor influyente en la calidad del trabajo y los resultados del personal.
- ✓ El actual control sufre deficiencias en la aplicación de normas técnicas y científicas para el logro de los objetivos, lo que mengua su relevancia y trascendencia en la gestión.
- ✓ Por lo tanto, el sistema actual presenta falta de confiabilidad de quienes hacen uso de la información institucional.

**Nivel de conocimiento del personal de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo con respecto al control de gestión.**

En cuanto al nivel de conocimiento de los funcionarios de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia es deficiente en relación al control de gestión ya que el instrumento aplicado así lo demuestra y en cuanto a la aceptación del modelo de control de gestión por parte de los funcionarios se pudo determinar que la Dirección goza actualmente de una posición bastante favorable para tratar de implementar el MCG ya que se cuenta con la buena disposición del personal a nivel

profesional algo clave para el diseño de esta importante herramienta de control.



## **CAPITULO V**

### **Modelo de Controlde Gestión para laDirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo.**

#### **Presentación**

La propuesta que se presenta a continuación forma parte del objetivo general de la investigación con la finalidad de ofrecer un modelo basado en la aplicación de la herramienta Modelo de Control de Gestión para lograr; una dimensión estratégica global que permita el logro de los objetivos de corto plazo y largo plazo de la entidad; elaborar y aplicar los indicadores cualitativos y cuantitativos establecidos para un adecuado desarrollo de los procesos internos, para dar respuestas oportunas a los usuarios y de los resultados económicos-financieros esperados.

Para ello, el Modelo de Control de Gestión para la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal deValencia del Estado Carabobo propuesto deberá estar alineado al plan estratégico de la entidad contralora.

El modelo de control de gestión es parte de los demás sistemas de entidad: contables, financieros, administrativos y operacionales por cuanto éste no debe ser concebido como un área funcional independiente e individualizado, por lo que debe estar integrado al resto del sistema.

#### **Justificación**

La propuesta surge de la necesidad de una herramienta control de gestión la cual fue determinada mediante un diagnostico de la gestión de la Dirección de Administración de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo y de los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado.

El control de gestión, al igual que la planificación en las organizaciones de carácter público, está exigiendo cada vez con mayor urgencia la aplicación de metodologías relacionadas con el seguimiento y evaluación de la gestión pública que permitan abordar la dinámica y complejidad de los procesos que enfrenta la misma.

Esta demanda, va acompañado por la existencia de escasos métodos y herramientas para el manejo técnico e instrumental de los procesos, por tanto, resulta necesario afrontar procesos de toma de decisiones para mejoras en la calidad de la gestión pública, que conduce al diseño de un instrumento gerencial basado en el control de gestión, para el control de la gestión del órgano.

### **Propósito**

Proporcionar un cambio organizacional de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo, orientándola hacia los objetivos y logro de los resultados.

### **Objetivos específicos**

Demostrar la eficiencia y eficacia en los procesos y operaciones de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo.

Desarrollar estrategias, para el cumplimiento efectivo de la misión y responsabilidades asignadas por la Ley Orgánica del Poder Público Municipal.

Establecer normas de control y evaluación del progreso del proyecto.

### **Fundamentación**

La fundamentación legal que orienta el desarrollo de esta propuesta se basa en el cuerpo de leyes que rige la Administración Pública Venezolana que está conformada por:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario, de Fecha 24 de marzo del 2000.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.155 Extraordinario de fecha 19/11/2014.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal publicada en Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario del 23 de diciembre del 2010.

## **Administración**

Corresponde a la máxima autoridad de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo, la responsabilidad para establecer, mantener y perfeccionar la herramienta gerencial basada en el modelo de control de gestión para la dirección y control de la gestión de ente.

## **Factibilidad**

Todo proyecto factible tiene implícito el hecho de demostrar y comprobar la probabilidad de darle viabilidad a los problemas de corto plazo, por tal motivo se justifican las factibilidades del modelo, cuyo resultados demuestran la posibilidad de desarrollar e implementar la propuesta de la herramienta basada en el modelo de control de gestión para la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo, de este proceso no se escapa la investigación, el cual sin lugar a dudas demuestra bajo parámetro la factibilidad de su imputación.

## **Estructura de la Propuesta**

La presente propuesta se encuentra estructurada de acuerdo con los objetivos perseguidos por la presente investigación, para ofrecer un diseño del Modelo de Control de Gestión para la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo, tal como se especifica a continuación:

## **Sistema de control de gestión**

El Sistema de control busca promover el mejoramiento de la gestión pública con el fin de que los recursos municipales sean orientados hacia la generación de bienestar colectivo, cumpliendo así con los fines esenciales del Estado, asimismo tiene como finalidad orientar, facilitar y hacer eficaz tanto la gestión de planeación, dirección y control de la organización, como el desempeño y logro de resultados en el corto, mediano y largo plazo.

## **Metodología**

La máxima autoridad de manera conjunta con el equipo de directores y asesores del Órgano de Control, desarrollaran mancomunadamente el trabajo de identificación de estrategias corporativas para el tiempo establecido, llevando a cabo sesiones de trabajo dirigidas y consultando la información disponible en la organización.

## **Direccionamiento estratégico**

En esta sesión se define la forma estratégica de lo que se hace, cómo se hace, hacia dónde vamos, y los valores que serán incentivados en la Institución para la consecución de los objetivos trazados.

El direccionamiento estratégico está integrado por la Visión: Como queremos que nos vean interna y externamente en el presente y en el futuro, la Misión: Razón de ser de la institución, la política de calidad: Intensión global y orientación relativa a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección de la entidad y los valores y principios organizacionales:

Creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman partes de la cultura organizacional.

### **Fundamentación Teórica del Modelo de Control de Gestiónpropuesto.**

De acuerdo a Rosas (2006) la fundamentación teórica del modelo de Control de Gestión, con la cual se define el mismo, se basa en los siguientes conceptos:

**Economía:** Uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible.

**Eficacia:** Relación entre los productos o servicios generados y los objetivos y metas programadas.

**Eficiencia:** Relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

**Entrada:** Describe la cantidad de requerimientos del servicio al Área de Administración, formulados por los clientes o usuarios internos y externos.

**Indicadores:** Referencias numéricas derivadas de la comparación de variables con valores estándares de desempeño. Generalmente utilizados para medir el desarrollo de planes y programas y sus resultados.

**Insumo:** Corresponde al conjunto de recursos requeridos por la Dirección para el Control del área de Apoyo, necesarios para la prestación del servicio.

**Parámetros:** Aquellos que facilitan la medición del desempeño de una gestión, partiendo de una visión sistémica de la organización de quien se trate, para la determinación de variables e indicadores.

**Proceso:** Consiste en la transformación de los insumos mediante el desarrollo de un “Plan Operativo Anual de Actuación” preconcebido y debidamente aprobado.

**Producto:** Resultados obtenidos de transformar los insumos mediante los procesos establecidos para la consecución del producto final (Informe de Gestión).

**Variables:** La representación cualitativa o cuantitativa de una característica, las cuales asumen valores de acuerdo al momento de su medición.

### **Fundamentación Metodológica del Modelo de Control de Gestión propuesto**

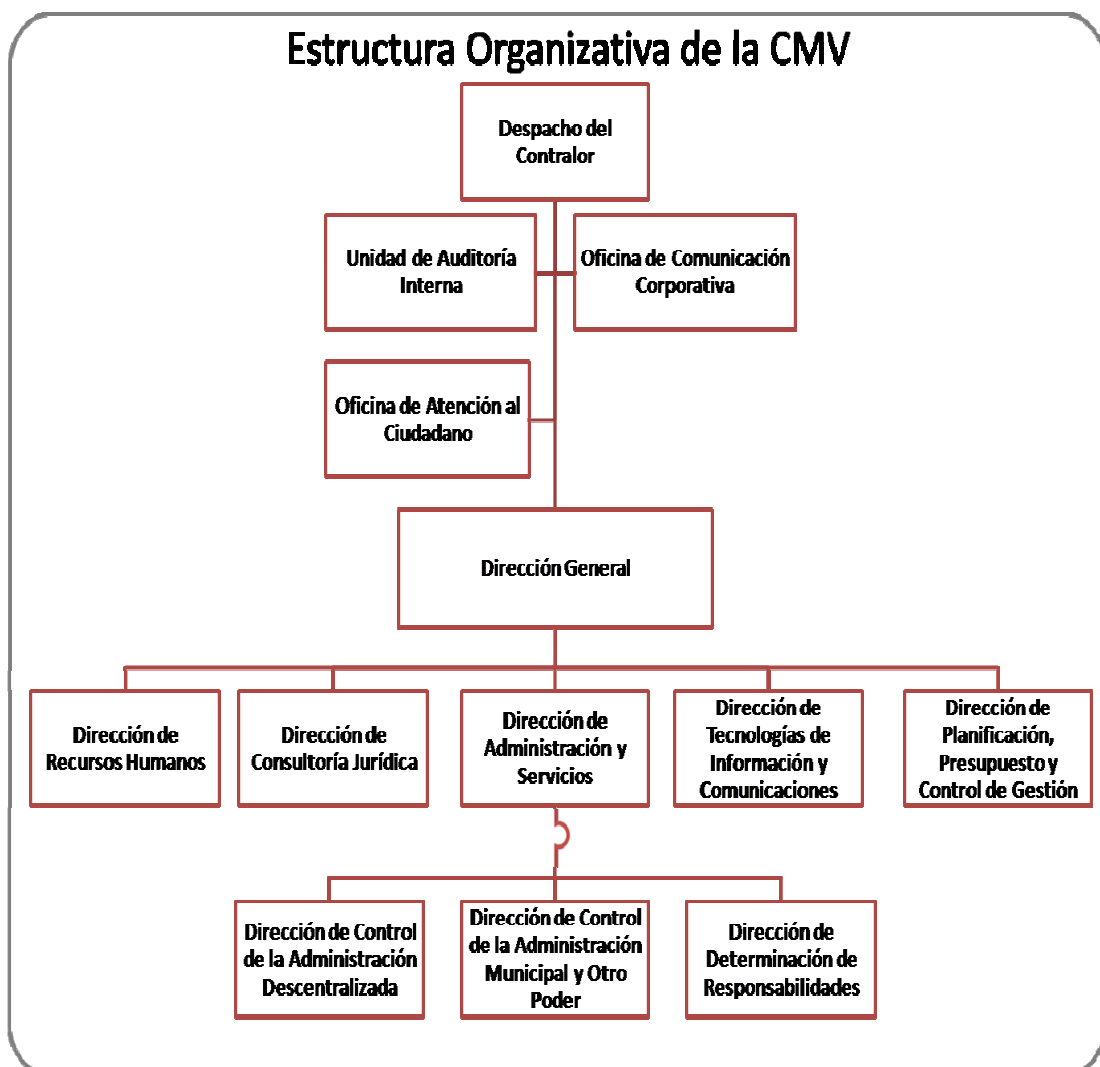
Para desarrollar esta sección son importantes los planteamientos de Rosas (2006), quien define los pasos para la generación de indicadores de gestión de la siguiente forma:

#### **Desarrollo Metodológico del Modelo de Control de Gestión.**

## 1.- Diagnóstico de la dependencia

Consiste en ubicar dentro de la organización macro a la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo.

Cuadro 16. Organigrama Contraloría Municipal de Valencia



Fuente: [www.cmv.gob.ve](http://www.cmv.gob.ve)



## **2.- Identificación del entorno**

De acuerdo a la teoría de cliente-proveedor internos, y soportados en el organigrama funcional, tenemos que la dirección se relaciona con la Dirección General, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Consultoría Jurídica, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, Dirección de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión, Dirección de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión, Dirección de Control de la Administración Municipal y Otro Poder, Dirección de Determinación de Responsabilidades Dirección de Determinación de Responsabilidades.

## **3.- Identificación del proceso medular.**

Se debe identificar la relación principal entre la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo con la Dirección General y la Dirección de Control de la Administración Municipal y Otro Poder lo cual constituye el procesos principales con sus insumos de información, sus procesos internos de control validación y tomas decisiones que generan las salidas en forma de servicio final al usuario.

## **4.- Señalamiento de los elementos del entorno**

La práctica usual del diseño de indicadores de gestión sugiere atender las variables económicas, normativas, políticas, sociales, sin embargo por la naturaleza de la investigación solo se atenderán las económicas y normativas.

## **5.- Procesos medulares de la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo con relación a la Dirección General, según el Manual Descriptivo de Clases de Cargos CMV. (Valencia, 2013).**

### **Función de la Dirección**

Contabilizar y mantener el registro ordenado de toda la documentación tramitada y recibida en dicha Dirección. De este proceso medular se tomara el detalle consistente en programar, organizar y supervisar los trámites de pagos a proveedores, prestatarios de servicios y fondos de terceros a quien el Organismo deba honrar pago alguno.

### **Función de la Dirección General**

Solicitar a las restantes dependencias de la Contraloría Municipal, los datos e informaciones necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

## **6.- Definición de variables**

De los elementos mencionados en la sección anterior, se escogerán las variables, tomando en cuenta las características físicas, económicas y cronológicas, que identifican la dependencia. Estas variables se basan en las estimaciones (variables y estándares), tanto de recursos presupuestarios como de insumos, tiempos esperados de servicios y recursos humanos necesarios, todo lo anterior en comparación con las variables reales esperadas.

**Cuadro N°17. Variables.**

<b>VARIABLES</b>	
<b>INSUMOS</b>	Física: Total de objetivos y metas planificadas: 100 pagos por semanas
	Económica: Tramitación semanal de pago. Costo del servicio Bs.10.000,00
	Cronológica: Total de Tiempo programado para la ejecución del servicios: 1 semana
<b>PROCESOS</b>	Física: Total de objetivos y metas ejecutados: 1 semana o 20 diario
	Económica: Total costo causado en la prestación de los servicios: En este caso de investigación se cumplió el 50% de las meta.
	Cronológica: Total de Días hábiles asignados y horas hombres estimados para la ejecución de los procesos: 5 días hábiles, 8 hora hombres diarias, 40 horas hombre semanales
<b>PRODUCTOS</b>	Física: Total de objetivos y metas cumplidos: 50% metas( 50 pagos correctamente tramitados)
	Económica: Total de costo invertido en la satisfacción del servicio ( tramitación de pagos) Total costo 10.000,00, por cada tramite de pago 200
	Cronológica: Total de días hábiles invertidos en la ejecución de los procesos:: 5 días hábiles, 8 hora hombres diarias, 40 horas hombre semanales

Fuente: Garrido, J. (2015)

### **7.- Formulación de preguntas claves para la generación de indicadores de gestión**

Tomando en consideración los criterios de productividad y economía (en la generación del proceso y del servicio), eficiencia (en el desempeño del recurso humano y la utilización de los insumos) y eficacia (en los productos o

servicios generados), se plantean las siguientes preguntas claves para cada uno de ellos.

**Cuadro N°18. Preguntas claves.**

CRITERIO	PREGUNTA CLAVE
<b>ECONOMIA EN LA GENERACIÓN DE LOS SERVICIO</b>	<b>AL MENOR COSTO</b> 1.- ¿En qué proporción se generarían los servicios prestados con el menor costo? En el 100%
<b>EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS INSUMOS</b>	<b>QUE SE CULMINEN OPORTUNAMENTE CON LOS INSUMOS ASIGNADOS</b> 2.- ¿Cuántos servicios se prestaron en el tiempo previsto? 50 pagos. ¿Cuántos servicios se prestaron con la previsión de recursos disponibles? 50 pagos
<b>EFICACIA EN LA GENERACIÓN DE LOS SERVICIO</b>	<b>AJUSTADOS A LAS METAS PREVISTAS</b> 3.- ¿En qué proporción se está cumplió el servicio? En un 50%

Fuente: Garrido, J. (2015)

### **8.- Generación de indicadores de gestión.**

Con las respuestas a las preguntas clave anteriores se determinaron los indicadores usando como fuente la variable tramitación semanal de pagos, donde numerador corresponde a 50 pagos tramitados como variable real, mientras que el denominador correspondiente al estándares de 100 pagos tramitados por semanas.

### **9.- Interpretación y uso de los indicadores creados.**

- El uso del recurso económico fue deficiente en un 50%
- El desempeño del recurso humano fue deficiente en 50%

- Las metas se lograron solo en un 50%

## 10.- Vaciado de los resultados de la aplicación de los indicadores

### Cuadro N°19. Perfil del indicador de eficacia.

Formato para el cálculo de los Indicadores de Gestión

<b>Título:</b>	<b>Eficacia</b>				
<b>Número:</b>	1/3	<b>Código:</b>		<b>Tipo:</b>	<b>EFICACIA</b>
<b>Fórmula:</b>	<p align="center"><b>Total Objetivos Logrados/ Total Objetivos Propuestos</b></p> <p align="center"><b>50/100 = 0.5</b></p>				
<b>Tendencia</b>	<b>1</b>				
<b>Objetivo:</b>	Medir el cumplimiento de los objetivos en cantidad y calidad propuestos en relación a los resultados alcanzados.				
<b>Rangos de Desempeño:</b>	<p align="center">DE 0 A 0,50= Deficiente</p> <p align="center">DE 0,51 A 0,60 = Regular</p> <p align="center">DE 0,61 A 0,80 = Bueno</p> <p align="center">DE 0,81 A 1,00 = Ideal</p> <p><b>nota: Siempre que el valor obtenido se aleje en forma negativa de la tendencia ideal, deberá motivarse la justificación de tal variación.</b></p>				
<b>Causas de Variación:</b>	<p align="center"><b>La tendencia se aleja en forma negativa en un 50% por falta de personal, y equipos tecnológicos</b></p>				
<b>Correctivos:</b>	<p align="center">Contratar más personal y la compra de mas equipos electrónicos</p>				
<b>Frecuencia de Uso del Indicador</b>	<b>Semanal</b>				
<b>Usuarios del Indicador</b>	<b>Dirección de Administración y Finanzas</b>				

Fuente Garrido, 2015

### Cuadro N°20. Perfil del indicador de economía.

Formato para el cálculo de los Indicadores de Gestión

<b>Título:</b>	<b>Tramitación semanal de pagos</b>				
<b>Número:</b>	2/3	<b>Código:</b>		<b>Tipo:</b>	<b>ECONÓMICO</b>
<b>Fórmula:</b>	Total Presupuesto de Gastos Causado / Total Presupuesto de Gastos Ajustado.  $10.000,00 / 10.000,00 = 1$				
<b>Tendencia</b>	<b>1</b>				
<b>Objetivo:</b>	Medir la economía en el uso de los recursos en cantidad y calidad o el Costo del servicio prestado en relación con el costo ajustado del servicio				
<b>Rangos de Desempeño:</b>	De 0 A 0,50= Inadecuada Planificación Presupuestaria DE 0,51 A 0,70 = Regular acción económica DE 0,71 A 0,85 = Buena acción económica DE 0,86 A 1,00 = Ideal Acción Económica  nota: Siempre que el valor obtenido se aleje en forma negativa de la tendencia ideal, deberá motivarse la justificación de tal variación.				
<b>Causas de Variación:</b>	-----				
<b>Correctivos:</b>	-----				
<b>Frecuencia de Uso del Indicador</b>	<b>Semanal</b>				
<b>Usuarios del Indicador</b>	<b>Dirección de Administración y Finanzas</b>				

Fuente Garrido, 2015

### Cuadro N°21. Perfil del indicador de eficiencia.

Formato para el cálculo de los Indicadores de Gestión

<b>Título:</b>	<b>Eficiencia 01</b>				
<b>Número:</b>	3/3	<b>Código:</b>		<b>Tipo:</b>	<b>EFICIENCIA</b>
<b>Fórmula:</b>	Total Horas Hombre Utilizadas / Total Horas Hombre Disponibles.  $40/40 = 1$				
<b>Tendencia</b>	1				
<b>Objetivo:</b>	Medir la relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos disponibles para su obtención.				
<b>Rangos de Desempeño:</b>	DE 0 A 0,50= Deficiente DE 0,51 A 0,60 = Regular DE 0,61 A 0,80 = Bueno DE 0,81 A 1,00 = Ideal  nota: Siempre que el valor obtenido se aleje en forma negativa de la tendencia ideal, deberá motivarse la justificación de tal variación.				
<b>Causas de Variación:</b>	-----				
<b>Correctivos:</b>					
<b>Frecuencia de Uso del Indicador</b>	Semanal				
<b>Usuarios del Indicador</b>	Dirección de Administración y Finanzas				

Fuente Garrido, 2015

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La implementación de un modelo de control de gestión en la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo permitirá combatir el desempeño deficiente lo cual generará cambios organizacionales, involucrará tanto al nivel directivo como a los funcionarios en el cumplimiento de los objetivos institucionales; incrementando el trabajo en equipo, la participación activa en el desarrollo de la metodología aplicada en aras del cumplimiento de requisitos, pero que a la vez a la institución le genera un mayor desarrollo; aspectos que se centran en pro de la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes o usuarios.

Asimismo la normativa legal venezolana establece que el control que debe implementarse en las organizaciones públicas centralizadas y descentralizadas debe ser por medio de las auditorias, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la unidad, gerencia o dirección de la institución, con criterios o indicadores de eficacia, eficiencia y economía.

Es indispensable que los niveles gerenciales, analicen los indicadores de gestión, sobre las variables (insumo, entrada, proceso, producto, efecto e impacto) que caracterizan a cualquier proceso lo cual permitirá elevar al



máximo la obtención de las metas y objetivos, en forma coherente y por consiguiente reducir al máximo el despilfarro de los recursos, haciendo uso eficiente de los mismos.

Debido a la necesidad de mejorar la eficiencia, economía, eficacia y productividad, la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo debe promover la implantación del presente modelo.

### **Recomendaciones**

Por lo tanto:

- Debe Realizar seguimiento del desempeño del MCG y evaluación de oportunidades de mejora semanalmente, desempeño de procesos, administración del riesgo y cumplimiento de políticas y objetivos.
- Promover curso y talleres acerca de la implementación y funcionamientos del control de gestión, con la finalidad de que esta información llegue a los niveles altos, medio e intermedio del órgano para así poder asegurar que todos comprendan la utilidad de esta herramienta de control.
- Buscar el apoyo de la máxima autoridad (Contralor) haciéndole ver el conjunto de ventajas y beneficios que tiene la herramienta como tal y la utilidad que ofrece para efectos de evaluar y controlar los recursos.

- Se recomienda el máximo aprovechamiento de esta herramienta y su oportunidad de ser mejorado, a fin de que además de facilitar el control de gestión del Departamento pueda servir como un mecanismo veraz para la toma de decisiones

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (2011). Aproximación al control de gestión. Estudio financiado por la Fundación Deporte Gáleo de la Xunta de Galicia .Universidad de Vigo- España.
- Álvarez, D. (2010). Metodología para Evaluar la Gestión Financiera de los Programas Sociales en la Alcaldía del estado Miranda. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Central de Venezuela
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica. Quinta edición. Caracas, editorial Episteme.
- Bonnefoy, K. y Armijo, N. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile.
- Balestrini, A. M. (2002). Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación. Caracas: Grupo Editorial BL Consultores Asociados.
- Beltrán, J. (1998). Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la Competitividad. Bogotá. 3R Editores.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial .N° 36.860 del jueves 30 de diciembre de 1999.
- Chapman, S. (2006). Planificación y Control de la Gestión. Prentice Hall. México.
- (COFAE). Centro de Altos Estudios de la Contraloría General de la Republica. Caracas. Venezuela.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.155 Extraordinario de fecha 19/11/2014.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Lefcovich M. (2007). Herramientas para la Competitividad. México: Pax.

- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario del 23-12-10.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Nacional del Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial N° 37347, del 17 de diciembre del 2001.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica promulgada en 1975, Gaceta Oficial N° 1712 Extraordinario del 06 de Enero de 1975.
- Muñiz, L. (2005). Socio Director de Sisconges & Estrategia.
- Normas Venezolanas COVENIN – ISO 9000. Fondonorma.
- Núñez, L. (2005:18). Presupuesto y Control de Gestión. Caracas. Venezuela.
- Ospina, J. (2000). Revista Venezolana de Gestión Pública. Grupo de Investigación de Gestión y Políticas Públicas. Universidad de Los Andes. Mérida-Venezuela.
- Organización del Poder Público Nacional, capítulo VI referido al Poder Ciudadano, en su sesión primera.
- Pacheco, L. (2002). Sistema de Control de Gestión. Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- Parella, S y Martin, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 2da edición. Caracas. Venezuela.
- Pérez, A. (2005). Pérez, A. (2005). Guía metodológica para anteproyectos de investigación (2a. ed.). Caracas, FEDUPEL.
- Ramírez T. (2013), Modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial. Trabajo de grado no publicado. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría (ISPJAE), Santiago de Chile.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Nacional del Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial N° 37347, del 17 de diciembre del 2001.
- Rampersad, H. (2004) cuadro demando integral, integral y comparativo. Mac Graw hill.

Rodríguez, E. (2007). Participación ciudadana en el control de la gestión pública. Caracas. Venezuela.

Rodríguez, H. (2013), "Propuesta de un sistema de control de gestión basada en el Balanced Scorecard (BSC). Trabajo de grado no publicado. Universidad Yamambú, Barquisimeto.

Rosas, E. (2006). Propuesta de un modelo de control de gestión y rendición de cuentas, basado en la implementación de "indicadores de gestión", en la administración centralizada del ejecutivo del Estado Carabobo. Universidad José Antonio Páez

Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Serna G, H. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá. 3R Editores.

Shack,, R. ( 2002;5), U.S Nacional Center for Public Productivity y el Comité de Modernización de la Gestión Pública de Chile .

Tamayo, M. (2005). El Proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas.

Universidad Nacional Abierta (2006). Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos de Grado (Tesis de Maestría). Caracas.

[www.cmv.gob.ve](http://www.cmv.gob.ve)

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: FINANZAS**



### **Cuestionario**

**Estimados Señores:**

A continuación se le suministra un cuestionario como instrumento recolector de información para contribuir al contenido de la Tesis de Grado titulada: **“MODELO DE CONTROL DE GESTION PARA LA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO”**; con el que aspiro obtener el grado de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas

La información será tratada en forma confidencial, por ende no es necesario su identificación. Tendrá valor a los fines del estudio que se realiza, por ello se agradece su colaboración y sinceridad en las respuestas.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.

Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.

Se presenta una serie de preguntas cerradas que deberán ser respondidas claramente en forma individual.

Señala con una “X” la respuesta que esta de acuerdo a su opinión.

Escoger una sola opción de respuesta por cada pregunta.

No deje ninguna pregunta sin contestar.

Gracias

Lcdo. Juan Manuel Garrido

Aspirante al Grado de  
Magister Administración de Empresas Mención Finanzas



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: FINANZAS**



**CUESTIONARIO**

Ítems 1.-¿Existe un manual de normas y procedimientos como mecanismos de control que regule la gestión en la Dirección de Administración?

Si  No

Ítems 2. -¿Se cumple a cabalidad las normas establecidas?

Si  No

Ítems 3. ¿Usted sabe la relación que existe en la Dirección de Administración con las demás áreas funcionales de la institución?

Si  No

Ítems 4. -¿Cada funcionario de la Dirección de Administración tiene sus funciones bien identificadas?

Si  No

Ítems 5 -¿Sabe usted lo que es el Control de Gestión?

SiNo

Ítems 6.- ¿Se lleva un Control de Gestión en la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia?

Si  No



Ítems 7.- ¿Ha hecho usted taller, curso sobre control de gestión?

Sí  No

Ítems 8.- ¿Sabe usted cómo se califica se el control de gestión dentro de la Contraloría Municipal de Valencia?

Si  No

Ítems 9.-¿Existe algún criterio de control de gestión para la toma d decisiones?

Si  No

Ítems 10.-¿El personal involucrado los procesos administrativos se encuentra bien calificado para realizar sus funciones?

Si  No

Ítems 11.- ¿Considera usted que pueden mejorarse los procedimientos actuales con un control de gestión?

Si  No

Ítems 12. -¿Conoce usted los indicadores de gestión que se pueden aplicar a la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia)?

Si  No

Ítems 13.-¿Cree usted que este modelo de gestión es factible en la institución?

Si  No



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: FINANZAS



### Carta de Validación de los Instrumentos

Yo, \_\_\_\_\_ con estudios de \_\_\_\_\_, hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario", desde el punto de \_\_\_\_\_, diseñado por el Licenciado en Administración : **Juan Manuel Garrido** C.I. 6.883.906; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título "**Modelo de Control de Gestión para la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia el estado Carabobo**".

Constancia que se expide a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

C.I.: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: FINANZAS



**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

**EXPERTO:**

\_\_\_\_\_ C:I \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

**INVESTIGADOR: JUAN MANUEL GARRIDO C.I. 6.883.906**

**Título del Trabajo de Investigación: “Modelo de Control de Gestión para la Dirección de Administración y Finanzas de la Contraloría Municipal de Valencia del Estado Carabobo”.**

**Instrumento de Validación de Contenido:**

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
11							
12							
13							

Observaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Nombre del experto: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Tabla N° 1 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1			1	1			1	1						4	X med = 8
2	1	1	1	1			1	1	1			1		8	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		10	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		10	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		10	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		10	
7	1	1	1		1	1	1	1	1					8	
8	1	1	1		1	1		1	1			1		8	
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		10	
10	1	1	1	1	1	1	1		1			1		9	
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		10	
12	1	1		1	1	1	1	1	1			1		9	
13	1	1	1		1	1	1	1	1			1		9	
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		10	
15	1	1		1	1	1	1	1	1			1		9	
<b>P</b>	0.93	0.93	0.87	0.8	0.87	0.87	0.93	0.93	0.93	0	0	0.87	0	$\Sigma SI =$	78
<b>Q=1-P</b>	0.07	0.07	0.13	0.2	0.13	0.13	0.07	0.07	0.07	1	1	0.13	1	<b>Vt=</b>	4
<b>PxQ</b>	0.06	0.06	0.12	0.16	0.12	0.12	0.06	0.06	0.06	0	0	0.12	0	$\Sigma PxQ$ =	0.93333333

Fuente: Garrido, (2015)

**r = 0.83**