



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**

**ÍNDICES DE DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO EN LA EJECUCIÓN DE OPERACIONES DE LA
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DEL SERVICIO AUTÓNOMO
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS "DR. ARNOLDO GABALDON"**

Autor: Leonardo Díaz

Tutor: MSc. Alexi Colmenares

Bárbula, Mayo de 2015



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ÍNDICES DE DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EJECUCIÓN DE OPERACIONES DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DEL SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS “DR. ARNOLDO GABALDON”**.
Presentado por el ciudadano: **Díaz G. Leonardo E.** Titular de la Cédula de Identidad N° V- 13.357.412. Para optar al título de **Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado, a los 18 días del mes de Mayo del año 2015.

Nombre, Apellido del Jurado	C.I.	Firma
<u>William Aranguez</u>	<u>9119983</u>	<u>[Firma]</u>
<u>ERNESTO LÓPEZ</u>	<u>5720617</u>	<u>[Firma]</u>
<u>MARY CEJAS</u>	<u>14977614</u>	<u>[Firma]</u>

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros.....	viii
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Figuras.....	xii
Introducción.....	xiii
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	11
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	14
Antecedentes de la Organización.....	21
Bases Teóricas.....	27
Indicadores de Gestión.....	27
Administración Pública.....	30
Modelo de Gerencia Pública.....	36
Bases Legales.....	44
Definición de Términos.....	49
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Enfoque de la Investigación.....	53
Diseño de la Investigación.....	54
Tipo de Estudio.....	55
Nivel de la Investigación.....	56
Modalidad de la Investigación.....	57
Método de Investigación.....	58

Población y Muestra.....	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	62
Técnicas de Análisis de la Información.....	64
Cuadro Técnico-Methodológico.....	66
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 68	
Diagnóstico de la Situación Actual de la Dirección de Investigación de la Institución en estudio, en cuanto al Control y Medición del Desempeño....	69
Descripción de los Procesos y Actividades Desarrollados por la Dirección de Investigación, desde la Perspectiva del Modelo de Gestión Pública.....	83
Identificación de Requerimientos para el Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión en la Dirección de Investigación.....	95
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	
Presentación de la Propuesta.....	99
Fundamentación de la Propuesta.....	100
Objetivos de la Propuesta.....	101
Objetivo General.....	101
Objetivos Específicos.....	101
Justificación de la Propuesta.....	101
Estructura de la Propuesta.....	103
Factibilidad de la Propuesta.....	137
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	140
Recomendaciones.....	145
REFERENCIAS.....	148
ANEXOS.....	152
1 Instrumento de Recolección de Datos (Guía de Entrevista).....	153
2 Instrumento de Recolección de Datos (Cuestionario).....	157

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁG.
CUADRO N°	
1 Población de la Investigación.....	61
2 Cuadro Técnico-Methodológico.....	66
3 Énfasis del Objetivo de Control en la Determinación de Variaciones ...	70
4 Mecanismos de Control de Desempeño Aplicados por la Dependencia	71
5 Frecuencia en la Aplicación de los Controles de Desempeño	72
6 Determinación del Desempeño Según Parámetros Considerados.....	73
7 Retroalimentación sobre el Desempeño por los Controles Aplicados..	74
8 Realización de Ajustes a los Procesos según los Resultados Obtenidos	75
9 Orientación de la Medición del Desempeño Hacia el Suministro de Información.....	76
10 Alcance de la Medición del Desempeño Realizado.....	77
11 Aspectos Considerados en la Medición del Desempeño.....	78
12 Ponderación de los Aspectos Considerados en la Medición del Desempeño.....	79
13 Método de Medición de Desempeño Aplicado por la Dependencia.....	80
14 Frecuencia de la Medición de Desempeño Aplicada.....	81
15 Discusión de los Resultados de la Medición del Desempeño.....	82
16 Planificación de las Actividades para un Periodo.....	83
17 Áreas de Investigación Consideradas para el Desarrollo de Proyectos..	84
18 Coordinación de Proyectos Mediante Equipos de Trabajo.....	85
19 Aspectos Considerados en el Control de Gestión.....	86
20 Recepción de Documentos sobre Proyectos de Salud Pública.....	87
21 Solicitud de Cotizaciones según Requerimientos de Proyectos.....	88
22 Análisis y Comparación de Precios de las Cotizaciones.....	89

23 Aspectos Considerados para la Selección de Proveedores.....	90
24 Realización del Pago a Proveedores de los Proyectos.....	91
25 Realización de una Rendición de Cuentas sobre la Gestión de Proyectos	92
26 Envío de Informes Mensuales para su Aprobación.....	93
27 Toma de Decisiones Relacionadas con los Proyectos.....	94
28 Resultados de la Guía de Entrevista.....	95
29 Categorías, Subcategorías y Elementos de Medida para el Desempeño de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.....	108
30 Escala de Evaluación de los Indicadores de Gestión.....	133
31 Escala de Evaluación Promedio para las Categorías o Variables.....	134
32 Posibles Posiciones según el Desempeño de la Dirección de Investigación.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
GRÁFICO N°	
1 Énfasis del Objetivo de Control en la Determinación de Variaciones..	70
2 Mecanismos de Control de Desempeño Aplicados por la Dependencia	71
3 Frecuencia en la Aplicación de los Controles de Desempeño	72
4 Determinación del Desempeño Según Parámetros Considerados.....	73
5 Retroalimentación sobre el Desempeño por los Controles Aplicados..	74
6 Realización de Ajustes a los Procesos según los Resultados Obtenidos	75
7 Orientación de la Medición del Desempeño Hacia el Suministro de Información.....	76
8 Alcance de la Medición del Desempeño Realizado.....	77
9 Aspectos Considerados en la Medición del Desempeño.....	78
10 Ponderación de los Aspectos Considerados en la Medición del Desempeño.....	79
11 Método de Medición de Desempeño Aplicado por la Dependencia.....	80
12 Frecuencia de la Medición de Desempeño Aplicada.....	81
13 Discusión de los Resultados de la Medición del Desempeño.....	82
14 Planificación de las Actividades para un Periodo.....	83
15 Áreas de Investigación Consideradas para el Desarrollo de Proyectos..	84
16 Coordinación de Proyectos Mediante Equipos de Trabajo.....	85
17 Aspectos Considerados en el Control de Gestión.....	86
18 Recepción de Documentos sobre Proyectos de Salud Pública.....	87
19 Solicitud de Cotizaciones según Requerimientos de Proyectos.....	88
20 Análisis y Comparación de Precios de las Cotizaciones.....	89
21 Aspectos Considerados para la Selección de Proveedores.....	90
22 Realización del Pago a Proveedores de los Proyectos.....	91

23 Realización de una Rendición de Cuentas sobre la Gestión de Proyectos	92
24 Envío de Informes Mensuales para su Aprobación.....	93
25 Toma de Decisiones Relacionadas con los Proyectos.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁG.
FIGURA N°	
1 Estructura Organizativa de la Institución.....	26
2 Estructura Departamental de la Dirección de Investigación.....	26
3 Ámbitos de las Organizaciones Públicas.....	33

INTRODUCCIÓN

La administración pública se compone de todas aquellas instituciones y organismos, de carácter centralizado o descentralizado, que ejecutan las actividades que permitan al Estado cumplir con los roles sociales para el beneficio de la población. Sin embargo, este sector se rige por diferentes instrumentos legales que dictaminan las directrices, no solo para su funcionamiento, sino también para el manejo de los recursos y control de los resultados; por lo que generalmente se trata de organizaciones con procedimientos rígidos que, en excepciones, pueden ser modificados por los directivos de las instituciones.

En este sentido, la gestión de las organizaciones públicas se muestra inicialmente autocrática, dado que la toma de decisiones se encuentra centralizada; pero en las últimas décadas se han originado cambios constantes en el ámbito gubernamental, del cual se han desarrollado nuevas situaciones que implican que las entidades gubernamentales adquieran la capacidad para adaptarse a dicho contexto de la manera más rápida posible, con el fin de responder a las inquietudes sociales con calidad y efectividad, donde se promuevan la creatividad y la innovación para enfrentar los retos en el corto y mediano plazo.

Por consiguiente, se ha establecido un modelo de gestión mediante el cual la alta dirección afiance sus relaciones con las áreas operativas, tomando en cuenta la asignación de funciones y responsabilidades como un modo de focalizar la atención hacia el logro de resultados concretos y de notable impacto en la sociedad. Este modelo se denomina gestión por resultados y tiene como objeto que los entes públicos profundicen en el proceso de modernización y eleven la calidad de desempeño, para atender la demanda creciente de la colectividad, gracias al establecimiento de políticas públicas que estudien las situaciones, coordinen los recursos y midan el efecto de las acciones en un tiempo determinado.

De igual manera, el modelo de gestión por resultados toma en consideración los mecanismos utilizados para el control y evaluación del desempeño, con el fin de disponer de una base informativa que refleje las fortalezas y debilidades de cada organización, en atención a los objetivos que persigue y se efectúen los correctivos necesarios para mantener o incrementar el nivel de efectividad de la gestión institucional. De allí que uno de los mecanismos a emplearse en este modelo corresponda a los indicadores de gestión, pues éstos se refieren a relaciones entre dos o más variables que proporcionen un dato conciso de un aspecto en particular. Estos indicadores pueden aportar elementos cualitativos o cuantitativos a la alta dirección.

Visto así, el propósito del presente trabajo consistió en proponer un sistema de indicadores de desempeño para la medición de las operaciones ejecutadas por la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, tomando en cuenta los señalamientos contenidos en el modelo de gestión por resultados. Con ello se profundizó en las actividades que realiza la dependencia, al igual que los requerimientos para la evaluación de los resultados, con el objeto de diseñar los indicadores que determinen oportunamente el avance o rezago de la institución, conforme a las nuevas exigencias sociales.

En función al propósito planteado para esta investigación, se ha recolectado información, la cual se ha estructurado mediante un esquema de 6 capítulos que se detallan seguidamente.

Capítulo I: Denominado el problema, contiene la situación problemática planteada, a través de la identificación de los síntomas, causas y consecuencias asociados con ella; luego se presentaron los objetivos de la investigación y las razones que justificaron el estudio actual.

Capítulo II: Referente al marco teórico, incluye los diferentes estudios previos vinculados al problema, la información institucional, los elementos teóricos relativos a la administración pública, indicadores de gestión, modelo de gestión por resultados, además de las definiciones de términos básicos.

Capítulo III: Contempla el marco metodológico, el cual señala el diseño investigativo, así como también el tipo, nivel y modalidad adoptada. Asimismo, se hace mención de los métodos, la población, muestra, las técnicas para la recolección de los datos y las consideradas para la interpretación de éstos. Por último, se describen los procedimientos para la validez y confiabilidad de los instrumentos, así como el Cuadro Técnico-Metodológico.

Capítulo IV: Refleja los resultados de la investigación, según los objetivos estipulados, donde se muestran preliminarmente los datos para cada uno de los instrumentos utilizados, con el fin de alcanzar los objetivos del estudio y el sustento para el diseño del sistema de indicadores de desempeño.

Capítulo V: Describe el sistema de indicadores para la dependencia de la institución abordada, el cual está compuesto por la presentación, fundamentos, propósitos, desarrollo y análisis de factibilidad que evidencia la viabilidad de poner en marcha la propuesta planteada.

Finalmente, se hace mención a las conclusiones producto de la investigación, de las cuales se evidenciaron las debilidades que sirvieron de base a las recomendaciones.

Por último, se indican las referencias bibliográficas y electrónicas utilizadas en esta investigación, seguido de los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la última década del Siglo XXI, las organizaciones tanto públicas como privadas han iniciado una serie de procesos de modernización administrativa en los que se ha detectado la necesidad de realizar una auténtica y más acelerada transición desde un modelo de gestión burocrático-tradicional hacia un modelo de gestión pública orientada a los resultados.

En este sentido, el modelo de gestión burocrático-tradicional se caracterizaba por un énfasis en los insumos del proceso y en el control externo, mientras que el modelo de gestión orientada a los resultados se enfoca en los impactos de la acción empresarial, donde lo relevante son los resultados, las metas, los indicadores de desempeño y los estándares. Además, este nuevo enfoque hace hincapié en las dimensiones de carácter más cualitativas de la gestión.

Por consiguiente, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (2003) indica que:

El modelo de gestión orientado a los resultados asume que los propios ciudadanos interesados pueden evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos, por lo que en algunos programas se incorpora la evaluación de resultados por parte de los destinatarios o actores interesados (stakeholders). (p. 9)

Esto resulta, a razón de que cada uno de los ciudadanos partícipes de estas acciones vean como se toma en consideración su opinión y evaluación de los

procesos de los productos o servicios que adquieren, poniendo de manifiesto el compromiso de cada empresa de mantener y/o aumentar los estándares de productividad, eficiencia y eficacia a la hora de llevarlos al mercado.

Para avanzar en esta transición de modelos de gestión empresarial, Schick (2002) señala, de una manera parafraseada, que en las instituciones públicas se ha experimentado en los distintos gobiernos con una serie de instrumentos de mejoramiento de la gestión e innovaciones gerenciales. Por su bajo costo y rapidez de aplicación, una de las herramientas más utilizadas en las diferentes instituciones han sido los programas de indicadores de evaluación del desempeño o indicadores de gestión. Estas herramientas se implementan en las instituciones públicas con el propósito de conocer como se desempeña la organización en cuanto al cumplimiento de las metas u objetivos establecidos, en el marco de su programación semestral o anual.

A tales efectos, Chiavenato (2002: 190) refiere que los indicadores de desempeño “son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido”. De esta idea, se desprende que la evaluación del desempeño se asocia al juicio que se realiza una vez culminada la acción o la intervención. Según Franklin (2001) se busca, similarmente, responder a interrogantes claves sobre cómo se ha realizado la intervención, si se han cumplido los objetivos (concretamente, la medida en que éstos han sido cumplidos), el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras.

En suma, se busca evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión, de allí que ofrezca información concisa y oportuna que facilite a la alta gerencia el análisis y diagnóstico de los distintos procesos y

funciones que se llevan a cabo. La incorporación eficaz de esta herramienta al aparato público conlleva una serie de problemas y desafíos estratégicos que son precisos estudiar, tanto en la fase de diseño como en la fase de implementación y evaluación de los mismos.

Por lo tanto, un sistema de indicadores puede variar de una organización a otra, pero manteniéndose como elementos intrínsecos de medición la eficacia, eficiencia y efectividad aplicables al modelo de gestión orientado a resultados. Este nuevo modelo, a juicio de Ruffner (2003), en forma parafraseada, se centra en los impactos de la acción pública, donde lo más importante son los resultados, las metas y los estándares de desempeño estipulados en el plan de trabajo, por lo que se hace acotación de cuatro (4) elementos que se interrelacionan y son la fuente para la aplicación de los indicadores de desempeño. Éstos son, en palabras similares de Kristensen, Groszyk y Bühler (2002), los insumos, costos, productos y resultados.

En primer lugar, puede asumirse que los insumos son los recursos que la organización o un gerente tienen disponible para lograr un producto o resultado. Los insumos pueden incluir los funcionarios, equipos o instalaciones, materiales fungibles y los bienes o servicios recibidos. Por su parte, los costos constituyen los gastos incurridos al usar los insumos. A su vez, los productos están relacionados con los bienes y servicios producidos directamente por un organismo público para los ciudadanos, negocios y/o otras agencias gubernamentales. Finalmente, los resultados se relacionan con los impactos o consecuencias para la comunidad de los productos o actividades del gobierno. Los resultados reflejan los impactos intencionados y no intencionados de las acciones gubernamentales, estos proveen la racional para las intervenciones gubernamentales.

De este modo, la asociación entre insumos y productos da origen a la eficiencia, dado que se mide el volumen de recursos utilizados y las salidas obtenidas, mientras

que la relación entre los insumos y resultados determina la eficacia porque evidencia el alcance de las metas propuestas conforme a los recursos estimados, la combinación entre insumos y costos demuestra la economía que mantiene cada organización pública al momento de ejecutar los procesos organizacionales; además que la vinculación entre los productos y los resultados indica la efectividad bien sea a nivel de procesos o metas.

No obstante, el ILPES (2003, p. 37) argumenta que:

Este proceso no está exento de dificultades, pues debe enfrentar obstáculos en las propias deficiencias actuales (pasar de una cultura de procedimientos a una cultura de resultados, orientada al usuario) y en las limitaciones externas (baja remuneración de los funcionarios y continuos cambios, que han impedido la emergencia de una estructura orgánica adecuada, con recursos humanos calificados y especializados).

Visto así, la implementación del nuevo modelo de gestión empresarial amerita que las instituciones públicas detecten claramente sus requerimientos y deficiencias, tanto internas como externas, para diseñar, ejecutar y analizar el conjunto de de indicadores que serán de gran ayuda para evaluar el desempeño y establecer los criterios de medición con base a los procesos y operaciones.

Dentro de esta perspectiva, se puede ubicar al Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, localizado en Maracay, Estado Aragua, el cual se dedica a la Formación del Recurso Humano en el área de la Salud Pública en el marco del Sistema Público Nacional de Salud. Esta institución se encuentra integrada por diversas dependencias, entre ellas la Dirección de Investigación, cuyo propósito consiste en Desarrollar proyectos de investigación de impacto para dar respuesta a la problemática de la Salud Pública en Venezuela, especialmente en las áreas de Salud Ocupacional, Epidemiología y Salud Pública en general.

Ahora bien, de manera preliminar, mediante conversaciones con el personal de la Dirección de Investigación se pudo apreciar que esta dependencia no dispone de criterios o parámetros particulares que le permitan determinar si los resultados obtenidos en un período han sido satisfactorios o, por el contrario, reflejan un desempeño deficiente, al mismo tiempo que no se ha fomentado en el personal el uso de un procedimiento que les permita el diseño, actualización y aplicación de indicadores que faciliten una información confiable, para la comparación de los planes y revisión de las metas propuestas.

En primer lugar, se presentó que los Centros de Investigación que dependen del departamento no entregan a tiempo los cronogramas de actividades de campo para cada uno de los proyectos de investigación que desarrollan, lo cual conlleva a que se retrase la ejecución administrativa (solicitud del bien o servicio y posterior pago de éstos) de los procesos en los departamentos de Compras, Administración y Presupuesto, para que dichas actividades se ejecuten de manera normal.

Además, las solicitudes de Requisición de Bienes o Servicios, así como las Solicitudes de materiales de oficina llegan al departamento con retraso, debido a que no se cuenta con un mensajero en los Centros de Investigación que haga llegar la documentación sin contratiempo. De este modo, al momento de llegar la solicitud a la Dirección se procede a darle curso de manera inmediata, lo que ocasiona que no se realice la comparación de precios con otros proveedores, que los demás departamentos involucrados se vean afectados negativamente en su planificación diaria y, de igual modo, se genere malestar en el colectivo de trabajadores que deben dar respuesta y resolver efectivamente estas solicitudes imprevistas.

Por otra parte, se tiene que la rendición de las metas físicas de cada Centro de Investigación está pautada trimestralmente. Sin embargo, esta información frecuentemente llega de manera tardía al departamento, aunque haya sido solicitada

con suficiente anticipación, por lo que la evaluación de los procesos administrativos ejecutados por la dependencia, presenta demoras que inciden en la oportunidad y efectividad del proceso de toma de decisiones.

Así mismo, el envío de correspondencia para la revisión, aprobación y posterior firma de la Dirección de Investigación y de la Dirección Ejecutiva comúnmente llega con errores formales y de contenido, lo que ocasiona retrabajo tanto al personal del departamento como de los Centros de Investigación, ya que en algunas ocasiones, la Dirección de Investigación es la que efectúa dichas correcciones, para evitar la tardanza en el envío de la documentación corregida.

En consecuencia, de mantenerse esta situación, se pronostica que la dependencia abordada no podrá retroalimentarse constantemente sobre los avances de los procesos y operaciones ejecutados, con la finalidad de precisar si los recursos se han empleado eficientemente, los objetivos se han cubierto a plenitud y la gestión ha respondido cabalmente a las expectativas de la alta dirección, por lo que presentará dificultades en el mediano plazo para adaptarse a las nuevas tendencias del modelo de gestión empresarial, que posibilite el énfasis en los resultados, mediante una revisión continua y sistemática de los procesos que contribuyan a la toma de decisiones más conveniente.

Partiendo de lo antes expuesto, se puede expresar que, desde la óptica de la eficacia, las organizaciones públicas capaces de identificar los productos o servicios que son estratégicos para el cumplimiento de su misión, pueden determinar adecuadamente las prestaciones que se deben medir y la población objetivo que recibirá esos bienes o servicios. Así mismo, en cuanto a la eficiencia; los entes gubernamentales que emplean indicadores para determinar la maximización del impacto del gasto público, la cual se puede medir desde dos ángulos distintos; el primero, si se está produciendo la mayor cantidad de productos o prestaciones

posibles ante el nivel de recursos disponible y; el segundo, cómo alcanzar un nivel determinado de servicios, utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

Por lo tanto, el presente estudio tuvo como finalidad recolectar información suficiente sobre la realidad que presenta la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, con respecto a la evaluación y control del desempeño, para evidenciar los requerimientos acerca del diseño y aplicación de índices basados en la eficiencia, eficacia, efectividad y economía, los cuales son considerados aspectos fundamentales en la medición de la gestión de entes públicos, para realizar con la mayor diligencia las actividades que beneficien a la colectividad.

Una vez expuesta la problemática, surgieron algunas interrogantes por parte del investigador que fueron objeto de respuesta con el desarrollo del estudio actual. Estas interrogantes son las siguientes:

¿Cuál es la situación actual de la Dirección de Investigación de la institución en estudio, en cuanto al control y medición del desempeño?

¿Cómo se desarrollan los procesos y actividades de la Dirección de Investigación, desde la perspectiva del modelo de gestión pública?

¿Qué requerimientos se ameritan en materia de eficiencia, eficacia, efectividad y economía para el diseño e implementación de indicadores de gestión en la Dirección de Investigación?

¿Cómo serán los indicadores de desempeño aplicables a la Dirección de Investigación, en el marco del modelo de gestión pública?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer indicadores de desempeño basados en el modelo de gestión pública orientado a resultados, aplicables a la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, ubicado en Maracay, Edo. Aragua.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Dirección de Investigación de la institución en estudio, en cuanto al control y medición del desempeño.

- Describir los procesos y actividades desarrollados por la Dirección de Investigación, desde la perspectiva del modelo de gestión pública.

- Identificar los requerimientos en materia de eficiencia, eficacia, efectividad y economía para el diseño e implementación de indicadores de gestión en la Dirección de Investigación.

- Diseñar los indicadores de desempeño aplicables a la Dirección de Investigación, en el marco del modelo de gestión pública.

Justificación de la Investigación

El control y evaluación de los procesos organizacionales se orienta a la determinación de resultados, comparación de estándares y medición de logros, con el objeto de verificar la utilización de los recursos utilizados, así como también la detección de los aspectos críticos de desempeño, producto de las estrategias y cambios adoptados por las organizaciones, en particular las públicas que atienden las necesidades de la colectividad. Es por ello que se aplican planes, sistemas e indicadores que proporcionen de manera coherente y sistemática la información que demuestre la gestión alcanzada en un determinado período.

Por tal motivo, las medidas de control implementadas pueden abarcar aspectos vitales para el éxito o fracaso en la realización de las actividades u operaciones una institución o de alguna de las dependencias que la integran, debido a que pueden medir la eficiencia, eficacia, efectividad y economía, en relación con la ejecución del proceso administrativo, puesto que se podrá apreciar la capacidad gerencial para la estimación, coordinación y seguimiento de las operaciones, procurando la racionalización de los costos y cobertura de los objetivos programados.

En vista de lo antes expuesto, la realización del presente trabajo es de suma importancia para la Dirección de Investigación, en virtud de que se le ofrecerá una información precisa, acerca de la capacidad gerencial que posee para orientar el desarrollo de las actividades, administrar los recursos, motivar al personal y evaluar el desempeño, con el objeto de plantear el sistema de índices que propicien una retroalimentación oportuna a la directiva del departamento en estudio, de modo que se establezcan mejoras en las fases de planificación, ejecución y control de gestión, para ser reconocida como una dependencia orientada a resultados.

De igual manera, se justifica su ejecución, desde la óptica académica, porque se ubicó en la línea investigativa referente a la Propuesta de soluciones a Problemas, partiendo del desarrollo de modelos acerca de operaciones, la cual comprende una temática novedosa fundamentada en los indicadores de gestión y el modelo de gerencia pública, la cual corresponde al campo de las ciencias administrativas y gerenciales, por lo que el autor tuvo la posibilidad de acudir a la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, para estudiar en profundidad su realidad y con ello aplicar los conocimientos adquiridos, para determinar las debilidades y fortalezas en la gestión departamental.

Para finalizar, el desarrollo del trabajo emprendido generará resultados que podrán ser objetos de consultas por otros investigadores, cuyas problemáticas se relacionen directamente con la administración pública, indicadores de gestión y modelo de gerencia orientado a resultados, las cuales conformaron las variables que integran el problema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se alude a los diferentes elementos que permiten profundizar, desde los argumentos y enfoques desarrollados por especialistas en la materia, cada una de las variables que forman parte de la investigación. Es por ello que el marco teórico representa uno de los elementos fundamentales en el proceso investigativo, dado que muestra la información vinculada directamente con el presente trabajo, tomando en cuenta datos investigativos, organizacionales, referenciales y legales, que en este caso en particular, se refieren a la gestión pública orientada a resultados y a los indicadores de desempeño.

A tales efectos, el marco teórico viene dado por los estudios previos relativos al tema tratado, la información de carácter institucional sobre el organismo gubernamental, las bases teóricas, los fundamentos legales y la definición de términos básicos. A continuación se presenta el marco teórico de esta investigación.

Antecedentes de la Investigación

La transformación que han sufrido las organizaciones públicas como consecuencia en el incremento de las demandas del colectivo ha estimulado la incorporación de modelos organizacionales que limiten el intervencionismo y asistencialismo, predominantes en el siglo XX, hacia un nuevo modelo de gerencia que optimice la prestación de servicios y la satisfacción de las necesidades de los habitantes. Es así como hoy día éste se conoce como la nueva gestión pública.

De esta manera, resultó pertinente revisar los diferentes textos impresos y electrónicos, para determinar las diferentes perspectivas que se han realizado, con

respecto al fenómeno planteado, bien sea autores que han efectuado estudios y/o reflexiones en el ámbito nacional e internacional, lo cual recibe el nombre de antecedentes, definido por Arias (2006) como:

Indagaciones previas que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros. Sirven de guía para el investigador y le permiten hacer comparaciones sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. Los antecedentes están representados por trabajos de grado, postgrados, tesis doctorales y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudios universitaria u organizaciones empresariales. (p. 48)

Por lo tanto, para efectos del estudio actual, los antecedentes vinieron dados por la consulta de trabajos de grado, ponencias presentadas o artículos publicados en revistas especializadas, tal como lo señala Cerda (2004), de manera parafraseada, para establecer las investigaciones científicas que pueden considerarse para un estudio determinado, por lo que en este caso, se tomaron en cuenta aquellas investigaciones, cuyo propósito principal se asoció con los modelos de gestión pública, desempeño organizacionales, indicadores de desempeño, entre otros. En consecuencia, se muestran los antecedentes de la investigación, describiendo los resultados más relevantes y su contribución con el objeto de estudio.

El Grupo de Investigación de Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de los Andes, realizó un estudio de Bitoraje (2011), referente a los “Indicadores de Gestión: Herramienta Informativa del Control de la Gestión Pública”, publicado en la Revista Venezolana de Gestión Pública, en el que la autora señala que el control de la gestión de las instituciones públicas es un proceso que consiste en el seguimiento y verificación de las acciones ejecutada, para demostrar que las políticas corresponden con los objetivos logrados. De esta manera, se estableció como objetivo principal en analizar el uso de los indicadores de gestión como mecanismos que se enfocan en la

evaluación de la acción pública para definir prioridades programáticas y modificar los procedimientos de trabajo.

En este sentido, la autora hace una revisión documental y legal acerca de los aspectos asociados con el control de la gestión pública, lo que sustentó su interés en diseñar estos mecanismos de evaluación, para que los organismos gubernamentales venezolanos puedan cuantificar los resultados obtenidos de sus procesos y actividades, para ello tuvo que clarificar los aspectos a medirse, el uso que se dará a la información que se obtenga de los indicadores y el diseño de la metodología de evaluación. De allí que se establecieron como indicadores, la eficacia, la eficiencia, la efectividad, calidad de la prestación de servicios, desempeño presupuestario, entre otros, que permitan analizar los resultados y mejorar la gestión en estas instituciones.

La relación que guarda esta investigación con la actual es directa, porque ambos trabajos se enfocaron en las necesidades que presentan la administración pública para llevar a cabo sus procesos y obtener un mejor desempeño, traducido en el logro de los objetivos, uso racional de los recursos y satisfacción plena de las demandas colectivas. En este sentido, las reflexiones expuestas por Bitoraje sirvieron de marco referencial para profundizar teóricamente en la gestión pública orientada a resultados, a partir del diseño de indicadores de gestión, hecho que conllevó al sustento principal para diseñar el sistema de indicadores de desempeño para la evaluación de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo de Altos Estudios "Dr. Arnoldo Gabaldon"

De manera similar, García, Machorro y Cabrera (2011), presentaron una investigación titulada "Análisis administrativo como herramienta para mejorar el desempeño de los procesos en las organizaciones: caso Grupo Rodríguez Diesel, S.A. de C.V.", presentado en la Revista de la Ingeniería Industrial de Texas, Estados Unidos. El objetivo del estudio consistió en proponer un plan de

mejora organizacional aplicado a una empresa de servicios, ubicada en la ciudad de Córdoba, Veracruz. La metodología utilizada en la investigación se fundamentó en el desarrollo de cuatro etapas: diagnóstico organizacional, diseño y desarrollo del plan de mejora, evaluación de los proyectos y propuestas futuras. La recolección de los datos se obtuvo a través de entrevistas y un cuestionario al personal administrativo de la empresa.

De esta manera los autores determinaron que los factores operativos críticos corresponden al personal y mercadotecnia, ya que se pudo observar una baja calificación en los indicadores de desempeño utilizados. Asimismo, la implementación del plan de mejora propició la acreditación de la norma de verificación vehicular, fortalecimiento de la cultura de trabajo en equipo, mejoramiento de los canales estratégicos de comunicación, capacitación del personal, mediante un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes y mejora del servicio al cliente.

Esta investigación proporcionó aportes relevantes al estudio actual, en vista de que la evaluación que se realiza a una organización para conocer sus áreas claves y factores críticos, permiten el reconocimiento de las causas de la disminución del desempeño de cada uno de los procesos operativos, por lo que el desarrollo de la alternativa de solución condujo al mejoramiento interno de la entidad. De este modo, la metodología utilizada para el diagnóstico y formulación de la propuesta, se tomó en cuenta para proponer los indicadores de desempeño requeridos para la evaluación del modelo de gerencia pública orientada a resultados por parte de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo de Altos Estudios "Dr. Arnoldo Gabaldon".

Por su parte, Escalona (2011) efectuó un trabajo de grado denominado "Modelo de Gerencia Estratégica para la Gestión Pública en los Gobiernos Regionales", presentado en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, para optar al título de

Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, cuyo objetivo general fue proponer un modelo de gerencia estratégica para la gestión pública de los gobiernos regionales de los estados Aragua y Carabobo. El diseño investigativo se fundamentó en un estudio de campo, de carácter descriptivo, con apoyo documental y enmarcado en la modalidad de proyecto factible. La población en estudio estuvo conformada por 40 funcionarios de las gobernaciones de los estados Aragua y Carabobo recurriéndose a un estudio censal.

La autora concluye que la administración pública de ambos estados en estudio adolece de mecanismos de monitoreo, seguimiento y detección de desviaciones en el cumplimiento tanto de objetivos como de metas, lo que evita un efectivo control de gestión y, por ende, debilita la oportunidad de planificación estratégica. Por tanto se desarrolló un modelo de gerencia basado en el triángulo de gobierno, balance de gestión y árbol de competencias, con el propósito de evaluar, retroalimentar, corregir y validar el desempeño de la administración pública centralizada.

Con base en la investigación descrita, se evidenció la correspondencia directa que tiene con el trabajo emprendido, en vista de que hizo hincapié en las deficiencias que presenta la calidad de servicio de la administración pública, debido a la rutina y a la falta de orientación para la consecución de resultados; al igual que se orientó hacia el nuevo modelo de gestión que permita focalizar la acción de las organizaciones públicas en pro de un desempeño satisfactorio y de impacto en la comunidad. Por ello, los aspectos teóricos relativos a la gestión pública, los criterios metodológicos utilizados para sustentar el diagnóstico situacional y las bases para el desarrollo de la propuesta fueron consideradas para proponer los indicadores de desempeño en la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo de Altos Estudios "Dr. Arnoldo Gabaldon", en el marco del modelo de gestión pública orientado a resultados.

Así mismo, Córdova (2011), desarrolló un trabajo de grado denominado “Modelo de planificación estratégica para la gestión pública de HIDROCENTRO”, presentado en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, para optar al título de Magíster en Ciencias Contables. El autor se planteó como objetivo general proponer un plan estratégico de corto plazo con su consecuente expresión en un modelo de gestión, para una empresa pública de prestación de servicios, para optimizar el manejo de los recursos. Desde el punto de vista metodológico, la investigación fue de campo de tipo descriptiva, con una revisión documental y enmarcada en la modalidad de proyecto factible.

De acuerdo con la información recopilada, el autor concluye que la empresa presenta limitaciones de tipo organizacional vinculadas con elevados niveles de agua no contabilizada, alta morosidad e incumplimiento de los periodos de cobro, así como de tipo tecnológico relativas al manejo y confiabilidad de la información. De allí que diseñó un plan a corto plazo para la transformación actual de la organización en estudio para la adopción de un modelo global de gestión pública acorde con las necesidades y la misión que persigue el organismo.

Existe una relación directa entre esta investigación y el trabajo desarrollado, en virtud de que la variable principal se refiere a la gestión pública, pero que en el estudio de Córdova se aborda la realidad que presenta una organización en cuanto a la gestión y control de sus recursos, para elaborar una propuesta que condujera a un mejor desempeño institucional, por lo que los aspectos teóricos asociados al modelo de gestión pública sirvieron para dominar la naturaleza de este proceso gerencial, y profundizar en la situación de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, en cuanto a la eficiencia, eficacia, efectividad y economía sobre los que se cimentaron los indicadores propuestos.

Finalmente, Závodníková (2011) publicó un artículo titulado “La evaluación de las instituciones públicas. Una reacción de la sociedad civil al mal gobierno”, respaldada por el Congreso Visible de la Universidad de los Andes y el Instituto de la Investigación y Debate sobre Gobernanza (IRG), Colombia. El propósito de esta investigación fue identificar y describir la forma como los distintos actores desarrollan las evaluaciones de las instituciones públicas en Colombia, así como establecer los factores determinantes en la consecución de los resultados esperados. Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo el diseño de campo, con apoyo documental. Para ello, se utilizó una muestra de 20 organizaciones de la sociedad civil que se encargan de evaluar a los entes gubernamentales, aplicándose una entrevista a los funcionarios que participan en dichas organizaciones.

De esta manera, la autora llegó a la conclusión de que en Colombia existen múltiples iniciativas que desarrollan metodologías y formas de evaluación propias de las instituciones públicas. Además, las organizaciones estudiadas, en su mayoría procuran recurrir a evaluaciones cualitativas que cuantitativas, haciendo énfasis en cuatro aspectos principales: corrupción, transparencia, desempeño institucional e individual, así como la calidad de vida y el cumplimiento de los planes de desarrollo. Añade la autora que existen diversas relaciones de cooperación entre las organizaciones de la sociedad civil, instituciones estatales y actores internacionales, limitándose dichas relaciones a la consecución de información o presentación de resultados.

De la investigación antes señalada, se destacó una contribución importante para el estudio actual, en cuanto a la forma cómo se evalúan las instituciones públicas, puesto que la autora argumenta las categorías primordiales consideradas por las organizaciones que se encargan de evaluar el desempeño de la administración pública, motivo por el cual la información sobre los tipos de indicadores, elementos de medición y resultados obtenidos representaron un soporte para determinar los

requerimientos que facilitaron el diseño de los indicadores de desempeño aplicables a la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Antecedentes de la Organización

En esta sección, se presenta los elementos relativos a los aspectos institucionales del organismo abordado, así como también de la Dirección de Investigación, para profundizar en su naturaleza y funcionamiento, por lo que se exponen seguidamente la información acerca del origen y evolución del organismo, sus fines, fundamentos, directrices y organización funcional.

Reseña Histórica de la Institución

Desde su creación, la Dirección de Malariología se dedicó con empeño y firmeza a ejecutar labores de lucha antimalárica específica, aún cuando la Ley de Defensa contra el Paludismo le ordenara cumplir trabajos de sanidad más vastos. Para estos últimos, parte de su presupuesto inicial tuvo que utilizarse en el pago del personal médico y subalterno que realizaba las labores sanitarias generales a que obligaba dicha ley, las cuales estaban bajo la responsabilidad de la Dirección de Salubridad Pública.

No obstante esta limitación presupuestaria, la Dirección empezó sus trabajos con la preparación del personal y con el establecimiento de las estaciones de Malariología de Maracay y Puerto Cabello, e inminentemente las de otras localidades del interior. Las actividades que se desarrollaban en tales estaciones, permitieron bien pronto aumentar la experiencia del personal dedicado a la lucha y dio tiempo para estudiar más a fondo el problema del paludismo en el país.

En el marco de las actividades que estaban orientadas a la formación a la formación del personal tanto en el ámbito nacional como internacional y en función de los programas y actividades del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, en 1988 son otorgados títulos universitarios de Especialidad y Maestría, luego de la firma del convenio con la Universidad de Carabobo.

La formación del personal técnico se ha expresado a través de los cursos para Inspectores Sanitarios y cursos para Asistentes de Educación Sanitaria, junto a una gran cantidad y diversidad de cursos cortos de capacitación tanto a nivel técnico como operativo.

Es en 1988 como homenaje a ese insigne sanitarista y fundador se bautiza a la Escuela con el nombre del Dr. Arnoldo Gabaldon. Ingresa como miembro a la Asociación Latinoamericana de Escuelas de Salud Pública (ALAESP), y en 1991 asciende a miembro titular de dicha asociación cumpliendo los requisitos académicos.

Desde 1990 se dicta el Postgrado en Salud Ocupacional e Higiene del Ambiente Laboral con título de especialidad y maestría. En 1995 inicia el Programa de Maestría en Entomología en Salud Pública en convenio con la Universidad Central de Venezuela. En 1997 con la Universidad de Los Andes se inicia la Especialidad de Desarrollo Rural Integrado. Desde 1998 se ejecuta un innovador Programa Académico para formar profesionales como Especialistas en Salud Pública.

Después de un proceso de reestructuración, la antigua Escuela de Malariología pasa a ser Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, heredando la mística, la vocación de servicio y la invaluable responsabilidad de capacitar los recursos humanos en el área de Salud Pública, para formar profesionales capaces de asumir el reto y el compromiso universal de garantizar la salud integral de nuestro pueblo. Hoy siguen siendo sus arqueados corredores, testigos mudos del amor

y la voluntad de cambio con los que día a día docentes, investigadores, trabajadores y trabajadoras enfrentan el permanente reto: Salud y Enseñanza.

Ahora bien, el Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” es un ente público que está ubicado en la Avenida Bermúdez, en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

Misión, Visión y Lineamientos Estratégicos de la Institución

La misión institucional del organismo en estudio se orienta hacia la ejecución de:

Políticas integrales de formación del talento humano, investigaciones e interacción social en salud para la consolidación y fortalecimiento del Sistema Público Nacional de Salud, respondiendo a las necesidades sociales prioritarias de la población, en la búsqueda de la Suprema Felicidad Social, directriz del Plan Nacional Simón Bolívar; que plantea como uno de sus cinco objetivos atacar las raíces de la miseria y la pobreza, a través de un estado social de justicia y derecho.

Esta orientación tiene como una de sus estrategias “Profundizar la Atención Integral en Salud de forma universal y como política, expandir y consolidar los servicios de salud de forma oportuna y gratuita (Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, 2015).

En efecto, se tiene que la misión se enfoca en dar respuesta a un derecho constitucional relacionado con la formación de talento humano, prevista a su vez en el programa de gobierno nacional, de allí que se han trazado políticas integrales que estimulen las capacidades y habilidades del personal del área de salud pública, con el fin de efectuar a cabalidad las funciones. Este hecho tiene que ver con el desempeño organizacional, siendo el eje central de esta investigación.

De igual manera, la visión de este organismo consiste en:

Mantener la institución académica de reconocimiento Nacional e Internacional que desarrolle programas de formación y capacitación del talento humano, investigaciones e interacción social en salud, con un personal de elevada calidad ética, científico-técnica y política, que proporcione la disponibilidad de cuadros para la gestión del Sistema de Salud comprometidos con la integración y la construcción del Socialismo en Venezuela, Latinoamérica y el Caribe; a fin de hacer posible comunidades incluyentes con calidad de vida para fortalecer la soberanía nacional vigorizando y ampliando las alianzas orientadas a la conformación del bloque geopolítico regional y de un mundo multipolar, como lo indica el Plan Nacional Simón Bolívar en sus directrices quinta y séptima, respectivamente: nueva geopolítica nacional e internacional. (Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, 2015).

Es así como la razón de ser de esta institución está asociada con el reconocimiento por parte de los beneficiarios de contar con un organismo día tras día su formación y actualización profesional en el campo de la salud pública, adquiriendo con ello elementos diferenciadores y de valor agregado, con respecto a otras instituciones a escala nacional e internacional.

Por otra parte, también el organismo ha establecido un conjunto de directrices a nivel estratégico que contribuirán al alcance de la misión y visión organizacional. Estas directrices se muestran a continuación:

- Fortalecer las competencias de los(as) funcionarios(as) del Sistema Público Nacional de Salud (SPNS), para la consolidación de las Redes de Atención Primaria, Secundaria y Hospitalaria, a través del desarrollo de programas de formación de postgrados y cursos no conducentes a título en las áreas de Medicina General Integral, Atención Comunitaria Odontológica,

Salud Ocupacional e Higiene del Ambiente Laboral, Epidemiología y Gestión en Salud Pública.

- Formación y capacitación de líderes comunitarios (comités de salud, consejos comunales), para la construcción del poder popular en salud.
- Brindar asesorías, cooperación técnica, apoyo y servicios dirigidos a las redes de gestión del Sistema Público Nacional de Salud.
- Desarrollar proyectos de investigación en el área de la salud, con pertinencia social.

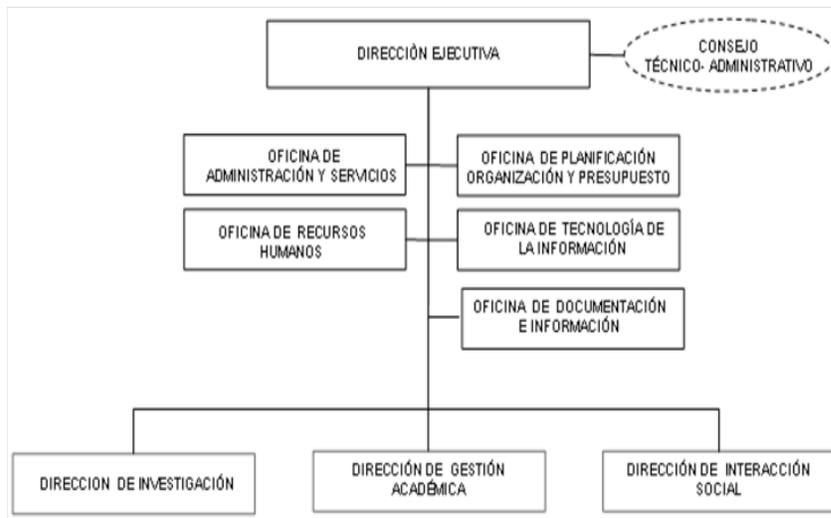
Estructura Organizativa de la Institución

La estructura organizativa de la institución ha sido concebida para el logro de los objetivos, procesos y tareas que desarrolla diariamente. Esta estructura es de tipo vertical porque establece una distribución de las áreas funcionales en tres niveles gerenciales (estratégico, táctico y operativo), fluyéndola comunicación de manera ascendente y descendente.

Entre las unidades tácticas se encuentra la Dirección de Investigación, la cual se encarga de desarrollar proyectos de investigación de impacto para dar respuesta a la problemática de la Salud Pública en Venezuela, especialmente en las áreas de Salud Ocupacional, Epidemiología y Salud Pública en general, por lo que se compone de un personal que realice cada una de las atribuciones para los cuales fue creada la Dirección, de allí que se pueden observar los cargos que la integran, como es el caso del Director, Coordinadores, Docentes Investigadores, Analista I, Analista II y Secretarías. En las Figuras 1 y 2, se presentan la estructura organizativa de la

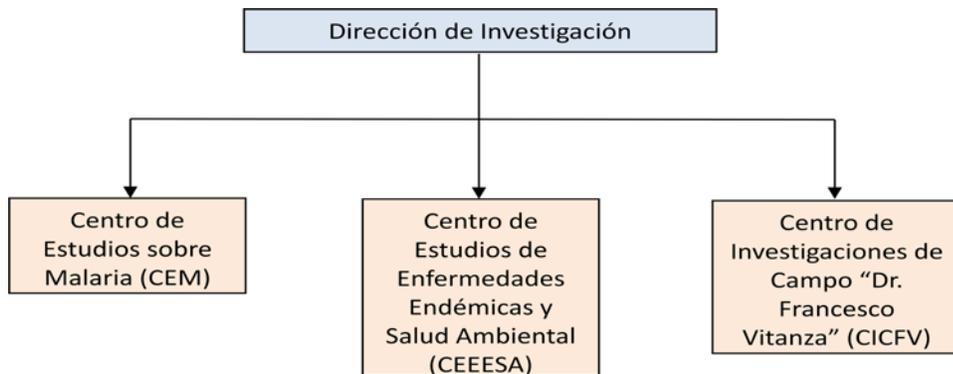
institución y la estructura departamental de la Dirección de Investigación, respectivamente.

Figura 1
Estructura Organizativa de la Institución



Fuente: Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Anoldo Gabaldon” (2015)

Figura 2
Estructura Departamental de la Dirección de Investigación



Fuente: Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Anoldo Gabaldon” (2015)

Bases Teóricas

Las organizaciones públicas, generalmente, se apoyan en un conjunto de principios basados en la centralización, jerarquía y especialización, para establecer las actividades que permitan el cumplimiento de los fines de una nación, por lo que en función a los cambios que se generan en la sociedad se ha configurado un modelo mediante el cual exista una mayor participación entre el Estado y la sociedad, con el fin de formular acciones concretas que respondan a las necesidades de la colectividad, de modo que se incentiven su calidad de vida y bienestar social. Es así como en el presente trabajo resultó necesario profundizar en los aspectos inherentes a la administración pública, gestión por resultados e indicadores de desempeño, dado que el propósito investigativo se enfocó en la evaluación de la gestión organizacional de una dependencia gubernamental, bajo la aplicación de indicadores de gestión.

Al respecto, Pérez (2006: 69) expresa que las bases teóricas son “el conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios, etc., que explican la teoría principal del tópico a investigar. Surgen de la revisión bibliográfica vinculada con el tema seleccionado”. Por lo tanto, comprenden todos aquellos elementos que permiten asimilar la importancia del tema y, a su vez, emplearse como soporte de los resultados de la investigación. De esta manera, se presenta el esquema referencial adaptado en el presente trabajo.

Indicadores de Gestión

En una organización pública o privada es necesario medir los resultados que se deriven de su desempeño y que le permitan conocer el grado en que se han alcanzado los objetivos. En este sentido, los administradores requieren de medios que le provean información útil para cuantificar la gestión organizacional, en vista de que esto

facilitará la incorporación de alternativas que contribuyan al mejoramiento continuo y a la creación de ventajas competitivas.

De esta manera, uno de los medios que comúnmente se utiliza para la medición de resultados en forma objetiva y verificable, comprende los indicadores de gestión o desempeño. Al respecto, la Corporación Andina de Fomento (CAF), citada por la Revista Calidad Empresarial (1999) los define como:

La expresión cuantificada del comportamiento o desempeño de una empresa por departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomara acciones preventivos o correctivos según sea el caso. (p. 22)

Así mismo, Beltrán (2005: 43) define como indicador “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación o tendencias de cambios generadas con el objeto o fenómeno observado, respecto de metas previstas e influencias esperadas”. Es decir, mide el efecto o alcance de una determinada variable en función a una meta específica.

De acuerdo con estas definiciones, se puede decir los indicadores de gestión son instrumentos que facilitan tanto el análisis como la evaluación de una área o totalidad de una institución, con el fin de identificar si el desempeño se ha ajustado a lo propuesto bien sea en términos de calidad, productividad, eficiencia, eficacia y efectividad. De ahí pues, que se empleen regularmente para la obtención de información que sirva de base a las decisiones gerenciales.

Ahora bien, se describe cada uno de los términos que, a juicio de la CAF, citada por la Revista Calidad Empresarial (1999), visto en otras palabras, se toman en cuenta para el establecimiento de indicadores de gestión.

- **Calidad:** Es un factor indispensable a medir en la gestión organizacional, ya que hace referencia a la evaluación de productos o servicios de una empresa y como este alcanza o supera las expectativas de los clientes. Es decir, la calificación se asocia con la satisfacción del mercado. Por lo tanto, los indicadores basados en la calidad tienen que ver con aquellos aspectos necesarios para la producción del bien o prestación de servicio.

- **Productividad:** Este factor se relaciona con la capacidad productiva o servuctiva de una organización, con la finalidad de identificar aquellos que sea requeridos según la necesidad del mercado, al igual que el grado de aprovechamiento de los recursos aplicados. En pocas palabras, la productividad tiene que ver con el valor agregado a los procesos organizacionales.

- **Eficiencia:** Se refiere al uso de los recursos utilizados en el desarrollo de las operaciones ya sea en cuanto a la calidad estimada y la forma como fueran aprovechadas para la elaboración de productos y servicios. De esta manera, la eficiencia se vincula con la disponibilidad de recursos y la forma como una empresa los aplica para cumplir con sus objetivos.

- **Eficacia:** Consiste en el logro de los objetivos y metas establecidas, las cuales tiene que ver la satisfacción del cliente y maximización de beneficios. De allí que los aspectos que se miden bajo la eficacia apuntan al cumplimiento de compromisos, actividades o cursos de acción que puedan afianzar a un empresa en el mercado o a una gestión sobresaliente de un departamento.

- **Efectividad:** Puede decirse que es la relación que existe entre el logro de resultados y los recursos utilizados con respecto a los planes o programas, lo cual es

fundamental si una organización espera mejorar el posicionamiento a través de productos y/o servicios competitivos y de calidad.

En definitiva, bajo estos criterios, se pudieron establecer aquellos indicadores de desempeño que permitan cuantificar la gestión de una organización pública, en cuanto a los señalamientos del modelo de gestión orientado a resultados y sus posibles incidencias para la aplicación de estrategias que aseguren la consecución de los planes previstos.

Administración Pública

En este sector, se incluyen aquellas organizaciones estructuradas con bases a procedimientos y prácticas rutinarias, vinculadas con la prestación de servicios en pro de la sociedad, la misma puede adquirir un carácter centralizado o descentralizado para su funcionamiento y autonomía, de allí que corresponda a los diferentes organismos, instituciones, dependencias, entre otras entidades que buscan cumplir con el objetivo que persigue el Estado.

Apoyando lo expuesto, Makón (2000) señala que la administración pública:

Es la responsable de una determinada producción pública, utiliza insumos financieros, humanos y materiales, asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados). Los sistemas de evaluación de productos y resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución. (p. 3)

Por lo tanto, a partir de esta definición, se evidencia que la administración pública es aquella conformada por entes que cumplen funciones a favor del colectivo, mediante el uso de los recursos institucionales señalados en un plan o presupuesto, el cual contiene las diferentes políticas públicas.

Por su parte, Ramió (2010) mantiene una concepción similar de la administración pública, al referirse a ella como:

Organizaciones a las que corresponde, como es bien sabido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades. Cualquier administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse este tipo de organizaciones. Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones estén condicionados por los criterios de instancias superiores. (p. 1)

Con la definición anterior, se observa que la Administración Pública engloba a todas aquellas instituciones autónomas o no, cuyos propósitos se orientan a la resolución de los problemas que aquejan a la colectividad, además de rendirles cuenta a organismos pertinentes por el desempeño realizado.

Finalmente, Morín (2004: 1), indica que la administración pública constituye “una forma específica de organización con carácter de servicio público, dedicadas a la gestión y al control de las actividades de una nación”. Esto quiere decir que se trata de entidades particulares, básicamente organizadas, con el objeto de incentivar la gestión de los distintos procesos que engloban su misión y visión, además de un control de las labores.

Ahora bien, Lecoin-Perera (2004) señala, de manera parafraseada, que aunque la administración pública posea un carácter específico, no puede ser concebida de cualidades y/o actitudes inherentes a la centralización, jerarquía y competencias. Por ello, se fundamenta en los principios de centralización, jerarquía y especialización de las competencias que desarrollan un modo de organización que combinen los siguientes aspectos:

- Centrisimo / Policentrisimo / Acentrisimo: Esto significa otorgar a las instituciones públicas una capacidad de decisión a varios centros, o encargados de diversos ámbitos que atiendan problemas particulares. Asimismo, podrían encontrarse entidades acéntricas, donde los agentes dispondrían de un margen de libertad y responsabilidad en caso de situaciones imprevistas y/o condiciones críticas.

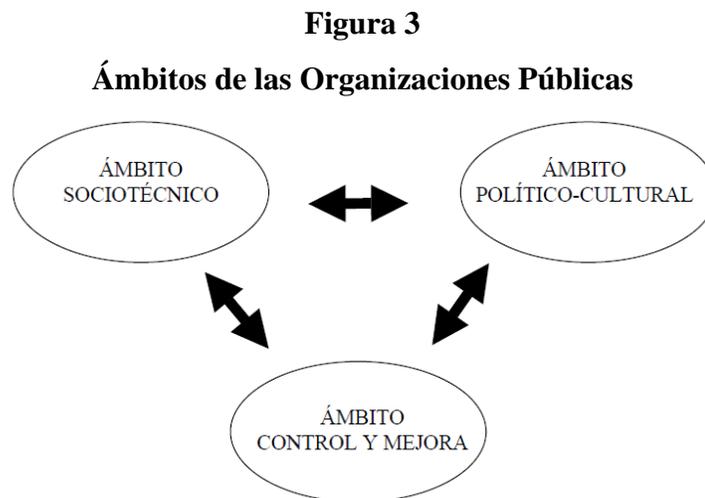
- Jerarquía / Poliarquía / Anarquía: En este caso se busca combinar de manera correlativa la jerarquía y el poder, según las condiciones, además de modificar las prioridades jerárquicas. También se prevé la anarquía como un modo de organización espontánea mediante interacciones de individuos y grupos, en los cuales se intenta crear espacios tanto de libertad como de responsabilidad.

- Especialización / Poliespecialización / Competencia General: En este modo de organización se aspira a realizar una etapa de formación, donde los agentes que integran a la organización puedan ser competentes y colaboren con los ejecutivos y/o responsables de la toma de decisión, los cuales están dotados de competencias más generales. Por ello, la competencia especializada y la policompetencia habrán de plantearse como asociaciones mutuas y no como alternativas.

Luego de descritos estos aspectos, puede decirse que las instituciones públicas deben configurar su modo de organización, según alguna de estas combinaciones, tomando en cuenta la naturaleza del ente, el personal requerido y las tareas a

desarrollar, debido a que el modo de organización adoptado tendrá que propiciar la libertad y la responsabilidad. Por lo tanto, estos aspectos se consideraron al momento de profundizar en la gestión de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Por otra parte, la administración pública, a juicio de Ramió (2010), en otras palabras, se articula en diversos ámbitos, denominados Político-Cultural, Socio-Técnico y Control y Mejora, los cuales le permiten tener una imagen más completa y ordenada de su funcionamiento (Ver Figura 2). Estos ámbitos se describen resumidamente a continuación:



Fuente: Ramió (2010)

- **Ámbito Socio-Técnico:** Es el que agrupa los elementos clásicos que posee toda institución, es decir: el entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos financieros y materiales, además de los procesos administrativos, que se configuran como un conjunto de elementos diferenciados que pueden ser analizados a través de conceptos e instrumentos estructurados.

- **Ámbito Político-Cultural:** En este ámbito se aprecia la realidad política donde los actores tienen sus propios objetivos que intentan alcanzar mediante estrategias diseñadas en función a la capacidad de control de los recursos y de su influencia en la toma de decisiones. Por ello se pueden encontrar los actores intraorganizativos que tienen objetivos muy distintos y luchan por dominar espacios compartidos, ocasionándose situaciones de conflicto; asimismo, en las organizaciones se agrupan ciertos parámetros culturales que representan mecanismos perceptibles, tales como costumbres, rituales y símbolos, pero difíciles de definir, que facilitan la articulación y cohesión de los diversos miembros individuales y colectivos de una institución.

- **Ámbito de Control y Mejora:** En esta área, las organizaciones públicas controlan los elementos, procesos y actuaciones, al igual que revisan si la ejecución cubre todo aquello que se ha decidido y programado. Para ello, se diseñan sistemas de información que contribuyan al diagnóstico continuo e impulso de las lógicas de cambio y mejora organizativa. En pocas palabras, las instituciones están sujetas a una constante transformación en su aspiración por adaptar sus realidades internas a las nuevas exigencias del entorno.

Por consiguiente, se tiene que cada uno de los ámbitos señalados revela la complejidad por la que transitan las organizaciones públicas, así como también los factores a considerar para su respectivo análisis y evaluación de desempeño, para detectar aquellos aspectos de mejora y posibles fortalezas que conducen al alcance pleno o parcial de los objetivos. En este sentido, con esta información se pudo definir el contexto de actuación de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Es importante acotar que existen elementos que configuran a la administración pública como un conjunto de instituciones generales, a pesar de que existen aspectos

que las diferencian. Estos elementos o características, señalados por Subirats (2003), en otras palabras, se explican en forma resumida a continuación:

- Comprende organizaciones complejas no por sus grandes magnitudes, sino a su diversidad organizacional y estructural. Es decir, los entes públicos pueden atender funciones muy distintas entre sí, pero atender a un mismo modelo administrativo, de modo que no existe una correlación entre la estructura interna y las funciones asumidas. A esto se unen la irregular especialización funcional y territorial que imposibilitan la correcta integración de las actividades.

- Existe una interdependencia entre la política y la administración, por lo que toda organización pública puede participar del poder político, incluso cuando se trata de las zonas más modestas de la organización.

- No existe una relación inmediata entre actividad de la administración y recurso financiero. Esta situación dificulta la eficiencia o rendimiento de la organización en términos normales. A su vez, la definición de los parámetros de eficiencia y eficacia tienen una fuerte dimensión política.

- La dinámica organizativa se encuentra fuertemente condicionada por los límites organizativos que delimitan la gestión del personal. Esto se refiere a los rígidos mecanismos de entrada al nuevo personal, su vinculación dentro de la institución, las restrictas posibilidades de modificar las pautas negativas de comportamiento y de reconocer las positivas.

- A diferencia de las organizaciones privadas, que compiten entre sí para obtener del entorno los recursos necesarios para el desarrollo de sus operaciones, las instituciones públicas cuentan con suficientes recursos, con una tendencia incremental que el Estado obtiene a través del sistema fiscal. Sin embargo, tales

instituciones compiten en un ámbito político-administrativo para conseguir el mayor volumen de transferencias económicas y/o recursos.

- Resulta muy difícil determinar el producto específico de cada institución pública, lo que añade complejidad en la búsqueda de indicadores para medir la eficacia y la eficiencia de la gestión organizativa. Existen múltiples indicadores y pueden tener una naturaleza diversa en cuanto al objetivo que mide y como se obtiene la información para su medición.

- Como consecuencia de las distintas funciones que realizan las instituciones públicas, coexisten diversos profesionales con competencias específicas que requieren diferentes procesos y estructuras, por lo que tales profesionales se muestran subyugados ante una estructura burocrática que influye sobre los aspectos administrativos.

Con base en las características expuestas, es notable la realidad que presenta la administración pública como sector organizacional, de modo que a partir de estos atributos se pudieron distinguir las fortalezas y debilidades que presenta la gestión de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, para lo cual se utilizarán los indicadores de desempeño.

Modelo de Gerencia Pública

Durante el siglo XX el modelo organizacional burocrático, predominante en las organizaciones públicas comenzó a resultar escasamente útil para resolver las demandas de los usuarios, así como de una planificación estratégica ineficaz y rutinas operativas morosas y de baja calidad, trajo consigo la concepción de un nuevo modelo de gobierno en el que Waissbluth y Larrain (2009), señalan, de forma parafraseada, que la responsabilidad de los ejecutivos de los entes públicos no se enfoque exclusivamente en gestionar personas y programas, sino en organizar

recursos que frecuentemente pertenecen a otros, con el fin de generar un valor público, con lo cual se pueda convertir en un ente multiorganizacional y multisectorial, para que puedan realizarse efectivamente las políticas a favor de la sociedad.

Según Makón (2000) menciona que la gerencia pública está transitando de un modelo burocrático a uno orientado a resultados, y lo define como:

El modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. (p. 3)

De la definición anterior, se puede decir que el nuevo modelo de gerencia pública orientado a resultados se fundamenta en una administración focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en un plan de trabajo, bajo un esfuerzo de vinculación entre la alta dirección y las gerencias operativas para definir responsabilidades y compromisos mutuos, con el fin de medir los resultados de los procesos internos, de manera que se detecten inconsistencias de manera oportuna.

Por otra parte, Navas (2011) concibe el modelo de gerencia pública como:

Un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos, y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales. (p. 37)

Por lo tanto, puede decirse que el modelo de gerencia pública se inspira en la estructura gerencial y la organización de empresas privadas, para focalizar la atención sobre los procesos efectuados por las entidades oficiales, con el fin de garantizar que los productos y/o servicios respondan a las necesidades de los ciudadanos con la mayor eficiencia y calidad.

A su vez, Malvicino (2005) indica, de manera parafraseada, que los modelos de gestión pública se asocian a ejes de transformación que estipulan la forma de organización estatal. Por ello, el autor expresa que hasta la actualidad la gestión pública se enfocaba en dos principales ejes, la coacción y la cohesión. El eje de la coacción refleja que el Estado es producto de un proceso de construcción material, cuyos logros serán administrados posteriormente en el Estado ampliado promovido por la cohesión. Esto significa que estos ejes muestran la evolución histórica de las formas de Estado que van desde el despotismo oriental hasta el Estado de Bienestar.

A tales efectos, la coacción, en palabras de Malvicino (2005):

Es el eje que explica la legitimación de la irrupción del Estado como garante de la seguridad y la defensa de lo común (fronteras y espacio territorial). Es básicamente el primer servicio por el cual el Estado es reclamado como agencia articuladora de poder y de monopolización del uso de la fuerza. (p. 2-3)

De esta manera, las instituciones representativas bajo este eje destacan a la fuerza armada del Estado, defensa de las fronteras, desarrollo del espacio interior, caminos, puentes, puertos, medios de transporte, tributación, diseño de símbolos de soberanía, entre otros, por lo que se orienta fundamentalmente en la seguridad interna y externa.

De igual modo, Malvicino (2005: 3) se refiere a la cohesión como “el eje que reclama la sociedad una vez organizada como Nación y está sustentada mediante un

Estado que ya ha logrado consolidar sus fronteras y ha penetrado los ámbitos territoriales que le dan sustento material”. Esto significa una gerencia pública donde se reconoce las necesidades de integración y de participación ciudadana. En este eje, las instituciones más representativas se vinculan directamente con la capacitación, el seguro social, los derechos humanos, la protección de los más vulnerables, la distribución de ingresos y la ecología.

Por lo tanto, en este eje se transita a una solidaridad organizada como valor fundante de la obediencia como valor preponderante. De allí que, en el eje de la coacción la forma de gobierno prevalente fue la autocracia, donde el Estado es mayormente proclive a mandar que a servir; mientras que en el eje de la cohesión la República como forma de gobierno que muestra un equilibrio de poder se consolida en el actual Estado de Bienestar, donde aparece como elemento emergente la burocracia.

No obstante, este modelo de gestión pública no ha permitido dar respuesta a las demandas de la administración pública actual, por lo que es necesario la configuración de un nuevo modelo que delimite otras aristas de la relación Estado-Sociedad que en el modelo burocrático no se encontraban suficientemente desarrolladas y lo cual exige nuevas demandas, actores, tecnologías y desafíos. Es así como se plantean cuatro posibles ejes que impulsan al nuevo modelo de gestión pública basado en resultados. Éstos son aportados por Ruffner (2003), y se explican de manera parafraseada y en forma breve, seguidamente:

- Calidad: Integra y conforma instituciones públicas desde el servicio con el fin de responder a las necesidades ciudadanas, tanto implícitas como explícitas, desde la flexibilidad y la diferenciación.

- Conocimiento: Propicia la agrupación de entidades públicas enfocadas en la capacidad profesional de su capital humano, que ofrezca y oriente a la sociedad hacia servicios y competencias de educación, investigación y desarrollo.

- Cooperación: Agrupa y constituye organismos públicos vinculados con la participación y establecimiento de redes de asistencia mutua con delegación y autoridad para el desarrollo de los servicios públicos.

- Comunicación: Propicia la construcción de instituciones públicas a partir de una exposición permanente hacia al exterior, apoyada por un alto grado de participación desde las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Cabe destacar que cualquiera de los ejes señalados será el motor impulsor a futuro del nuevo modelo de gerencia pública, que en el caso de la gestión orientada a resultados pueda explicar las manifestaciones o presiones actuales por parte de los ciudadanos hacia las entidades estatales. Para ello, se indican los aspectos señalados por Malvicino (2005), que son objeto de parafraseo y se presentan a continuación:

- Servicios de mayor calidad destinados a las necesidades de una población con crecientes exigencias y con una capacidad para reclamar y defender sus derechos frente a las entidades públicas.

- Programa de protección y/o tutela focalizados, según las necesidades de grupos sociales emergentes no claramente identificables por las entidades públicas, ya sean nuevos pobres urbanos, población rural sin tierras, control y cuidado del medio ambiente, reinserción productiva de la tercera edad, acceso juvenil al mercado de trabajo y al sistema educativo, economía informal, entre otros.

- Programas de apertura hacia la sociedad, con respecto a una mayor participación en la gestión de programas y proyectos, además del control de los resultados de la gestión pública, con base en la transparencia y toma de decisiones.

- Utilización de nuevas formas de comunicación y acceso a las organizaciones públicas, a partir de los requerimientos de nuevas tecnologías que faciliten un contacto frecuente y no necesariamente presencial de la población con el Estado.

- Respuestas a nuevos conocimientos emergentes de los avances tecnológicos que arranquen hacia nuevas fronteras en la ciencia y la técnica, para definir nuevos perfiles productivos y roles estatales, que promuevan y prevengan las consecuencias negativas de la postmodernidad en términos sociales.

- Propuestas de coadministración de organizaciones de la sociedad civil, en cuanto a programas y proyectos públicos, compartiendo el uso de recursos públicos y el concurso de recursos privados.

En consecuencia, estas demandas deberán ser atendidas adecuadamente por las entidades públicas que se enmarquen en el modelo de gestión orientado a resultados, aun cuando el Estado deberá afrontar dos elementos principales, el cambio social acelerado de valores y roles y el acceso, costo y virtualidad de las tecnologías de gestión. Es por ello que se generarán nuevos desafíos, donde no sólo se consoliden un Estado legitimado desde la coacción y la cohesión, sino también otros aspectos, señalados por Ruffner (2003) de forma parafraseada, que se mencionan seguidamente:

- Una nueva manera de comprender la disciplina social, donde la coacción se conciba como el soporte necesario de un Estado que cumple un rol activo legitimado, a partir de lo que la sociedad recibe de él.

- Una nueva forma de consolidar la solidaridad, donde la cohesión sea administrada bajo los criterios de economía, eficiencia y eficacia, sin exclusiones sociales y otorgando prioridades de integración.

- Un nuevo planteamiento estratégico que prevea, anticipe y asuma los cambios socioeconómicos que se estén gestionando, cuales respondan a una dinámica, cuyas causas primarias satisfagan complejas articulaciones de necesidades expresadas en términos de calidad, conocimiento, cooperación y comunicación.

- Un nuevo liderazgo a nivel de los organismos públicos que aporte una dinámica proactiva, apoyada en la motivación y reconocimiento del capital humano y la retribución, conforme a la capacidad y compromiso.

- Una nueva administración que privilegie la gestión por resultados, además que la eficiencia sea lograda no a expensas de disminuir los servicios que presta y a costos menores, como consecuencia de una mayor implementación de tecnologías de gestión actualizadas y de inversión en el capital humano-

Por tal motivo, estos desafíos deberán abordarse claramente en los planes estratégicos que elaboren las entidades públicas, aunado a una coordinación efectiva entre la alta gerencia y las gerencias operativas y se analicen las implicaciones de los ejes actuales y propuestos en pro de la respuesta oportuna a la población y al uso razonable de los recursos. Con base en estas premisas, se establecieron los indicadores de desempeño que evalúen la gestión de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Para finalizar, Barzelay, citado por Waissbluth y Larrain (2009), señala, en otras palabras, algunos aspectos que distinguen a la nueva gerencia pública como modelo de gestión. Estas características se enuncian seguidamente:

- Emerge, con distintas variantes, del mundo anglosajón; es decir, de países como Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Escandinavia y Estados Unidos.

- Expresa la idea de un flujo acumulado de decisiones de política pública que a lo largo de las últimas décadas del siglo XX ha producido cambios radicales en la gestión del Estado.

- Está esencialmente relacionado con intervenciones horizontales, es decir con dependencias que muestran un mismo nivel estructural, alejándose del modelo burocrático. Son reglas institucionales y organizacionales para todo el sector público, que afectan las áreas de presupuesto, manejo financiero, servicio civil, relaciones laborales, compras públicas, organización y métodos, así como también auditoría y evaluación.

- En su esencia, presupone políticas públicas fijadas en ministerios, organismos y servicios profesionalizados que las ejecutan con mayores grados de libertad y un convenio de desempeño estratégico.

Visto así, puede decirse que el nuevo modelo de gerencia pública toma como base la obediencia y la legitimidad de los ejes actuales que propicien la transformación del Estado, al mismo tiempo que convergen en los preceptos basados en la calidad, conocimiento, cooperación y comunicación, para obtener mejores resultados, traducidos en una satisfacción ciudadana, producto de una proactiva detección de necesidades y de equipos de trabajo sinérgicos, que garanticen el buen desempeño de las instituciones y su posterior reconocimiento por la sociedad, hecho que estuvo asociado con el diseño de indicadores de desempeño que permitiesen medir y controlar la gestión de la dependencia abordada.

Bases Legales

Para la presente investigación, se consideraron como fundamentos legales, las disposiciones establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), la Ley contra la Corrupción (2003), la Ley sobre Simplificación de Trámites Administrativos (1999), el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001) y el Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2005); dado que en éstos se hace referencia al control de gestión pública en Venezuela, a través del uso de indicadores. A continuación se destacan los señalamientos más relevantes.

En este sentido, el artículo 141 de la Constitución Nacional establece que la administración pública debe fundamentarse en principios como la honestidad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad durante la ejecución de sus diferentes actividades, por lo que las instituciones públicas están obligadas a cumplir su gestión a través de estos principios y dar evidencia comprobatoria de la transparencia en el uso de los recursos asignados.

A su vez, en el artículo 289, numeral 5 de la Constitución se hace mención de una de las atribuciones de la Contraloría General de la República como órgano principal de la acción de control de los entes gubernamentales, por lo que es el responsable de ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento de las diferentes entidades públicas, en lo que respecta al manejo de los ingresos, gastos y bienes. Es decir, que los institutos de la administración pública, como es el caso del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” está sujeto al control fiscal que demuestre a través de la rendición de cuentas el manejo de los fondos que le han sido otorgados.

Por otra parte, en el artículo 315 de la Carta Magna, indica que las instituciones públicas deberán especificar claramente en el presupuesto anual de gastos, los objetivos esperados, los resultados a obtener y los funcionarios responsables de su logro, utilizándose en la medida de sus posibilidades, indicadores de desempeño que faciliten la rendición de cuentas, en términos cuantitativos. Esto significa que se estipula con el rango constitucional el uso de indicadores de gestión como una herramienta para medir y mejorar el desempeño de los entes del sector público como base de apoyo al proceso de toma de decisiones.

Ahora bien, la Ley Orgánica de la Administración Pública dispone en su artículo 18, los principios y bases del funcionamiento y organización de los entes gubernamentales, entre los que destacan el principio de funcionamiento planificado, el cual hace referencia a que las operaciones de los organismos del sector público están condicionados a políticas, estrategias, metas y objetivos, incorporados en los planes correspondientes, además de permitir y seguimiento de las actividades y la evaluación del desempeño. Esto quiere decir que las labores efectuadas por las instituciones públicas deben procurar que las medidas implementadas en la ejecución de los programas faciliten el control y medición de los resultados alcanzados a un periodo dado.

De igual manera, en los artículos 19 y 20 de esta Ley se definen los principios de eficacia y eficiencia para la asignación y uso de los recursos públicos. Es así como la eficacia tiene que ver con el logro pleno de los objetivos y metas contempladas en las normas, planes y compromisos de gestión y la eficiencia en la utilización racional de recursos de la institución. En consecuencia, la aplicación de indicadores de desempeño sobre tales principios, demostrará la capacidad para la consecución de los fines previstos, además de garantizar el empleo razonable de los materiales, personal y fondos.

En relación con la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, establece en su artículo 5 que el control interno destinado al sector público tiene como finalidad promover la eficiencia, tanto en la capacitación y uso de los recursos del Estado, la adherencia al marco legal y la confiabilidad de la información generada sobre los fondos, por esta razón, el Estado venezolano hace hincapié en la medición del desempeño en las instituciones y las obliga a rendir cuentas frecuentes de su gestión.

Así mismo, en el artículo 14 de esta Ley, indican que el presupuesto anual de gastos tendrá que incluir las técnicas más adecuadas para ejecutar, controlar y evaluar los planes, además de la incidencia económica y financiera de la realización de estas operaciones. Es así como se consideran los objetivos trazados para fijar los indicadores de gestión requeridos para cada entidad.

Seguidamente, en los artículos 131 y 132 de la Ley, se estipula que el sistema de control interno actuará en forma coordinada con el sistema de control externo para promover la eficiencia y eficacia de la gestión programada, al mismo tiempo que contribuye a la presentación de un desempeño aceptable. Esto indica que los organismos gubernamentales deberán evaluar el impacto en términos monetarios derivados de la ejecución de los gastos, motivo por el cual pueden utilizarse los indicadores de desempeño para obtener datos cuantitativos.

Así mismo, la Ley contra la Corrupción dispone en el artículo 6 los diversos principios para evitar actos de corrupción y resguardar el patrimonio público, entre los que destacan la honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad, los cuales están claramente plasmados en la Constitución Nacional, y que pueden transformarse en expresiones y fórmulas cuantitativas que proporcionen informaciones acerca del uso de los recursos

y el logro de las metas, por medio de la aplicación de un sistema de índices asociados con la realidad de cada organización.

Además, en el artículo 12 de esta Ley se estipula que la sociedad en general puede participar en los procesos de formulación, ejecución y evaluación presupuestaria, por lo que la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) tendrá la responsabilidad de someter a consultas periódicas el diseño de los indicadores de gestión. En este artículo se evidencia claramente el derecho de los ciudadanos de intervenir en el control y evaluación del desempeño de las instituciones públicas, como es el caso del presente trabajo, en el que se proponen un conjunto de indicadores para mejorar la gestión de la Dirección de Investigación de la institución abordada.

En cuanto a la Ley de Simplificación de Trámites Administrativos, se contempla en el Título II, numeral 6 que los trámites efectuados por la administración pública deben contener en sus planes, no sólo los diferentes procedimientos a realizar con su respectiva clasificación, sino también los objetivos y metas a alcanzar al cabo de un lapso previsto, aunado a los indicadores de gestión conforme a los cuales se realice la evaluación pertinente. Por consiguiente, es obligatorio que las instituciones posean medidas o índices que se destinen a la medición de la gestión institucional, por medio de unidades o expresiones matemáticas que proporcionen datos concretos del desempeño alcanzado.

A su vez, en el Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, específicamente en el artículo 7 se indica que los presupuestos de las instituciones gubernamentales deberán contener, además de los componentes estipulados en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, los indicadores que se consideren necesarios para el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual. En este sentido, la Dirección de Investigación del instituto en estudio está en el deber de presentar los indicadores que servirán de

base en la medición de los resultados generados por la ejecución del Plan Operativo Anual.

Finalmente, el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, hace mención del control de gestión en los artículos 28 y 29, donde se señala que el mismo se efectuará a partir de los indicadores que cada institución haya establecido, en caso contrario podrán utilizarse los elaborados por la Contraloría General de la República. Asimismo, tales indicadores se usarán para medir el avance tanto de los planes como de los resultados. Por ello, los indicadores propuestos en esta investigación permitirán que la Dirección de Investigación pueda comprobar el progreso de las acciones planificadas de una manera equitativa y oportuna, debido a que están ajustados a sus necesidades.

En definitiva, puede decirse que los fundamentos legales antes referidos fueron considerados en el presente trabajo, porque ofrecen una perspectiva integral del control de gestión en las instituciones públicas y la importancia que tiene el uso de indicadores para evaluar y dar seguimiento a los distintos planes, programas o proyectos que se ejecuten en cada periodo, aportando una retroalimentación efectiva que mejore o actualice las necesidades de la gestión de estas entidades. Por lo tanto, se tomaron en cuenta los principios, características y objetivos de los indicadores de gestión para la propuesta diseñada a la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Definiciones de Términos

Administración pública: Es aquella función del Estado que consiste en una actividad concreta, continua, práctica y espontánea de carácter subordinado a los poderes de éste y que tienen por objeto satisfacer en forma directa e inmediata las necesidades colectivas y el logro de sus fines dentro el orden jurídico establecido.

Autonomía: Se refiere a la potestad para decidir en las materias de su competencia conforme a la Constitución y la Ley.

Burocratización: Modelo administrativo orientado a mantener una racionalidad para gestionar determinado asunto, caracterizado por la aplicación de procedimientos regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

Calidad: Es el conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Cambio organizacional: Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Control: Es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador de procesos, sistemas y métodos.

Decisiones gerenciales: Representan la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento en el mercado, así como de las operaciones de los negocios en todos los ámbitos de la organización.

Economía: En su sentido más amplio economía en la gestión de un entidad pública, significa, administración recta y prudente de los recursos públicos. Es decir, orden en el gasto presupuestal, ahorro de trabajo, dinero, buena distribución de tiempo y otros asuntos.

Eficacia: Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo con las metas de la organización.

Eficiencia: Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con la aplicación racional de los recursos disponibles o presupuestados.

Gestión por resultados: Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión

Grupos de interés: Aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de las organizaciones.

Indicadores de desempeño: Son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado

Interdependencia: Es la capacidad que tiene el individuo mediante sus propios esfuerzos de combinarlos, desarrollarlos o compartirlos con otros individuos con el fin de lograr el éxito, de manera recíproca.

Modelos de gerencia: Son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Los modelos

determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

Planificación estratégica: Herramienta gerencial que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Políticas públicas: Son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios.

Rendición de cuentas: Es la acción, como deber legal y ético, que tiene todo funcionario o persona de responder e informar por la administración, el manejo y los rendimientos de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido.

Retroalimentación: Está relacionada con la recolección y análisis de la información con el objetivo de determinar los cambios necesarios en términos de estrategias y planes para el logro de los objetivos organizacionales. En la teoría administrativa, se define como el dar respuesta a un determinado pedido, acontecimiento u opinión sobre una persona o grupo de personas en la realización de un trabajo con el fin de evaluar su desempeño.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se detalla cada una de las pautas o procedimientos que se utilizaron en la realización de esta investigación, tomando en cuenta el problema descrito. De acuerdo con Arias (2006: 22) la metodología se define como “la estructura que se sigue durante la realización de un estudio o investigación para lograr pleno conocimiento de las variables que intervienen o influyen en determinada situación o fenómeno, a fin de dar respuesta a las inquietudes que se generen en un problema”. A continuación se describe el marco metodológico.

Enfoque de la Investigación

La investigación se ubicó en el paradigma cuantitativo, porque se enfocó sobre la relevancia que tienen los datos recopilados de la realidad considerada. Según Palella y Martins (2006: 40) definen a este paradigma como aquel que “se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplican la concepción hipotética-deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia”.

De este modo, a través del enfoque cuantitativo, se pudo desarrollar las pautas que permitieron verificar las necesidades de medición y control de desempeño por parte de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, tomando en consideración al nuevo modelo de gerencia pública y a los indicadores de desempeño vinculados con la ejecución de las actividades propias de la dependencia.

El propósito de la presente investigación consistió en la propuesta de un sistema de indicadores de desempeño basados en el modelo de gestión orientado a resultados, para la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”; por lo tanto, se utilizó el diseño no experimental, el cual es conceptualizado por Kerlinger (2007: 116) como “cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

Diseño de la Investigación

El propósito de la presente investigación consistió en la propuesta de un sistema de indicadores de desempeño basados en el modelo de gestión orientado a resultados, para la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”; por lo tanto, se utilizó el diseño no experimental, el cual es conceptualizado por Kerlinger (2007: 116) como “cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

Lo antes señalado deja entrever que el diseño no experimental es propio de estudios de realidades preexistentes, a las cuales se asisten con la única finalidad de recolectar datos acerca de variables no controladas ni alteradas. Por ello, a través de este diseño, se recolectaron datos sobre las condiciones de la gerencia ejercida por la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” y del uso de indicadores de desempeño para conocerla en detalle.

Así mismo, este diseño investigativo es de tipo longitudinal, definido por Escamilla (2013), como aquel que:

Se emplea cuando el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre éstas. Recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. (p. 8)

Por consiguiente, a través de este diseño, se pudo recopilar en momentos distintos, información acerca de los aspectos referentes al control y medición del desempeño, así como también los requerimientos para el diseño de indicadores de gestión, a través de la aplicación del cuestionario y guía de entrevista, al personal de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Tipo de Estudio

La tipología del estudio obedece al modo en que se obtienen los datos a partir del objeto de investigación. Es por ello que el presente trabajo fue de campo, cuya definición aportada por Sabino (2002) revela que es aquella investigación donde:

Son los datos de interés que se recogen en forma directa y de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de alguna naturaleza. (p. 93)

En relación con esta definición, se puede expresar que la investigación de campo permitió que el investigador acudiera al lugar de los hechos para percibir por sí mismo la naturaleza del problema, con el fin de determinar las posibles fortalezas o debilidades la Dirección de Investigación de la Institución abordada, localizada en Maracay, estado Aragua, en cuanto a su capacidad para medir los resultados y

garantizar la consecución de los objetivos, dentro del marco del modelo de gerencia pública.

De igual manera, el estudio se sustentó en la revisión documental, porque los aspectos referenciales del tema tratado fueron desarrollados a partir de la consulta de textos y documentos. Apoyando lo expuesto, Balestrini (2001) señala que la investigación documental proporciona:

La información que se encuentra en libros, textos, fuentes audiovisuales, entendiéndose este término en sentido amplio, todo material que se pueda acudir como referencia en cualquier momento, o lugar, para apoyar la información o que rinda cuenta de una realidad. Las fuentes documentales pueden ser entre otros, documentos escritos, libros, etc. (p. 18)

Por lo tanto, la investigación documental fue de utilidad para obtener los conceptos, teorías, enfoques y demás rasgos relacionados con la administración pública, la gestión orientada a resultados, indicadores de desempeño, entre otros, según las ideas extraídas de fuentes bibliográficas y electrónicas, para profundizar en el conocimiento de las mismas.

Nivel de la Investigación

La investigación emprendida alcanzó un nivel de tipo descriptivo, porque se enfocó en precisar las características elementales de cada variable. De acuerdo con Méndez (2001: 126) refiere que el estudio descriptivo “identifica características del universo de la investigación, establece comportamientos concretos, además descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

En consecuencia, el presente trabajo tuvo un nivel descriptivo, dado que se explicaron los hechos inherentes al tema, detallándose los objetos, procesos y personas, para conocerlos y explicarlos; es decir, se profundizó en las características gerenciales de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, para determinar sus relaciones con la gestión orientada a resultados y a los indicadores de desempeño.

Modalidad de la Investigación

El estudio se ubicó en la modalidad de proyecto factible, debido a que se buscó dar respuesta a una necesidad fundamental de la organización, para el mejoramiento de sus procesos. Según, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) señala que el proyecto factible consiste en:

La elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible, a un problema de tipo práctico, para satisfacer las necesidades de una situación o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo o en una revisión de tipo documental o en un diseño que incluya ambas. (p. 22)

Basándose en esta definición, se puede afirmar que mediante el proyecto factible el investigador pudo desarrollar los indicadores de desempeño basados en la gestión orientada a resultados, para que la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” pudiese contar con una herramienta evaluativa que conduzca a procesar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, así como también los posibles ajustes que se ameriten para el mejoramiento continuo de la gestión organizacional.

La realización del proyecto factible estuvo sujeta a tres etapas, señaladas por Palella y Martins (2006), en forma parafraseada, las cuales tienen que ver con la determinación del ámbito espacial, diagnóstico de la situación y la identificación de los indicadores del problema. Éstas se definen seguidamente.

Fase I: En esta etapa se determinó el área geográfica donde ocurren las dificultades operativas y administrativas de la institución; es decir, la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Fase II: Comprendió la identificación de los requerimientos que, a nivel técnico y administrativo, amerita la Dirección de Investigación, para proceder al control y medición del desempeño, en el marco del modelo de gerencia pública.

Fase III: Se refiere a la identificación completa a partir de sus indicadores, para precisar la alternativa de solución requerida, es decir, se puntualizaron los inconvenientes que provocan la falta de medición del desempeño en la dependencia objeto de estudio, para establecer los indicadores de gestión que facilitaran la determinación de los resultados para cada periodo.

Método de Investigación

La presente investigación se apoyó en el método científico, con el objeto de garantizar la transparencia de los resultados obtenidos y verificar la situación planteada, mediante el uso de procedimientos lógicos y secuenciales. Estos procedimientos comprendieron a la observación, análisis, síntesis y evaluación, cuyo propósito se explica a continuación:

La observación se utilizó como un método por excelencia en la investigación de ciencias sociales, debido a que contribuyó a percibir los eventos vinculados con el problema estudiado, tal como se presentan. Según Sabino (2002: 143), señala que la observación es un “proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos”. Por esta razón, su aplicación condujo a conocer las características gerenciales de la Dirección de Investigación del organismo en estudio, sobre la medición y evaluación de los resultados.

Seguidamente, se usó el análisis que suministró los rasgos detallados de las variables y la importancia de estas en el problema. Para el Diccionario de la Lengua Española (2005), el análisis comprende “la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios, elementos, etc.”. De este modo, este procedimiento sirvió para precisar la trascendencia que tiene la gestión orientada a resultados en el modelo de gerencia pública.

Así mismo, el tercer procedimiento aplicado fue la síntesis, cuya finalidad consistió en integrar los elementos analizados, para descubrir las interrelaciones que existen entre ellos. Al respecto, el Diccionario de la Lengua Española (2005) lo conceptualiza concretamente como la “composición de un todo o la reunión de sus partes”. Por consiguiente, el método de síntesis permitió que se pudiese comprender la influencia que tienen los indicadores de desempeño y la gestión orientada a resultados en el modelo de gerencia pública adoptado por la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Para finalizar, se usó el método evaluativo, debido a que aportaron indicadores que determinarían en forma cuantitativa los resultados de la gestión obtenida por la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr.

Arnoldo Gabaldon”, en el marco del modelo de gerencia pública. De esta manera, Rogers y Badham (1992: 29) definen la evaluación como “un proceso sistemático de recolección de información y análisis de la misma para formular juicios de valor basados en evidencia”. A razón de ello, este método sirvió de apoyo y base para la toma de decisiones en búsqueda de una mejora continua.

En definitiva, el método seleccionado sentó las bases para la obtención de los datos requeridos y la validez del problema en estudio e igualmente los procedimientos utilizados facilitaron el desarrollo progresivo del trabajo, evitándose la realización de pasos que pudieran afectar la comprobación de los hechos asociados con las características gerenciales del organismo abordado y sus expectativas de incorporar herramientas de evaluación, denominadas indicadores de desempeño.

Población y Muestra

Para efectos de esta investigación, la población corresponde al universo compuesto de personas que ocupan cargos o puestos de trabajo en un área determinada responsable de la medición y control de la gestión organizacional, de allí que se evidencia que la población corresponde a un grupo de unidades que se ubican generalmente en una misma área y poseen ciertos rasgos análogos que son de interés al estudio. En este sentido, Tamayo y Tamayo (2001: 113) define este término como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos”

De esta manera, la población considerada estuvo comprendida por el personal que labora en la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, ubicado en Maracay, estado Aragua, cuyo total fue de 40 personas, responsables del análisis de la información y medición de los

resultados, para determinar el desempeño obtenido en un período. La población se describe por cargos en el cuadro siguiente:

Cuadro 1
Población de la Investigación

Cargo	Número de Empleados
Director	1
Coordinadores	3
Docentes Investigadores	12
Analista I	10
Analista II	10
Secretarias	4
Total	40

Fuente: Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” (2015)

Con base en el tamaño poblacional, se determinó que el estudio se realizó sin la determinación de una muestra, término definido por Hurtado (2000: 74) como “una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa de la población”. Por lo tanto, se trata de un subgrupo tomado de la población y sobre el cual se aplicarán los instrumentos para efectuar las posibles generalizaciones.

A tales efectos, la población por ser de tamaño finito que, en palabras similares de Arias (2006), comprende aquella cuyos elementos no superan las 100.000 unidades, de modo que no se calculó muestra alguna, sino se recurrió al estudio censal o poblacional, conceptualizado por Soto (1999: 125) como “aquel que en ocasiones resulta posible estudiar cada uno de los elementos que componen la población”. Esto significa que el número de informantes a contactados fue el equivalente a la población; es decir, se consideraron a las 40 personas que laboran en la Dirección de Investigación, hecho que favoreció la veracidad y consistencia de los datos recabados.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En función a los objetivos propuestos para el problema abordado, se hizo fundamental establecer aquellas formas y medios que permitieron recopilar en forma sistemática y organizada la información requerida, las cuales se denominan Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, que sirvieron de base para proveer, a partir de las opiniones de los informantes, aquellos aspectos claves de la investigación.

De este modo, se utilizaron como técnicas fundamentales la encuesta y la entrevista, que, a su vez dieron pie al uso de instrumentos como el cuestionario y el guión de entrevista, respectivamente. Cada uno de ellos se describe a continuación.

La encuesta, según Tamayo y Tamayo (2001) se refiere a:

Una forma correcta de la teoría de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. La encuesta contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente, reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objetivo de estudio. (p. 101)

De acuerdo con la definición expuesta, se puede decir que esta técnica permitió conocer de una manera estructurada y concisa la situación relacionada con el problema planteado, a través de un instrumento aplicado a un gran número de participantes, es decir, se pudo obtener opiniones por parte del personal de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, en cuanto a los requerimientos y debilidades para la evaluación y control de la gestión organizacional, bajo el modelo de la nueva gerencia pública.

Cabe destacar que la técnica se efectuó por medio de un cuestionario que, a juicio de Arias (2006), similarmente, se trata de un instrumento constituido por preguntas

que se le entregan a los posibles informantes para que aporten sus puntos de vista y apreciaciones de los hechos sometidos a estudio; es decir, que es un formato donde bajo un orden lógico se plantearon preguntas relacionadas con el tema tratado, que permitieron recoger información puntual de los criterios empleados para medir el desempeño organizacional.

El cuestionario fue de tipo mixto, dado que su contenido incluyó preguntas formuladas con alternativas de respuestas dicotómicas, selección simple, selección múltiple, de escala, entre otras, las cuales estuvieron asociadas con los procesos administrativos ejecutados por la unidad en estudio, los criterios para la medición de resultados y las percepciones del modelo de gerencia pública, aplicado a las 39 personas que laboran en la Dirección de Investigación.

Así mismo, la entrevista, de acuerdo con Arias (2006), se hace referencia, de forma parafraseada, a una técnica donde se considera a un determinado número de personas con las cuales se mantendrá un diálogo, con base en las preguntas o temas de discusión, con la finalidad de que puedan obtenerse respuestas más detalladas de la realidad abordada. Por ello, su uso contribuyó a profundizar en los elementos requeridos para evaluar la gestión organizacional, dentro del enfoque de gerencia pública.

Para ello, se elaboró un instrumento con el cual el investigador pudo establecer en forma predeterminada la lista de preguntas, dejándose la libertad para expresar sus ideas a cada uno de los participantes claves. Este instrumento recibe el nombre de guión de entrevista, por lo que se pudo diseñar una lista secuencial de interrogantes para focalizar la atención del informante en las variables o elementos sometidos a estudio. Este guión se aplicó al Director de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

En consecuencia, las técnicas e instrumentos señalados representaron parte del diseño operativo con el cual se pudo acudir a la unidad de análisis y recaudar los datos, cuya naturaleza determinó el tipo de procesamiento considerado.

Técnicas de Análisis de la Información

Esta fase corresponde al tratamiento que se realizó a los datos recopilados durante la investigación para posteriormente incorporarlos en el informe final. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2001: 126) refiere que el análisis de datos es “el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueban la hipótesis y se obtienen las conclusiones”.

Por consiguiente, para efectos del cuestionario, se utilizó como técnica de análisis la estadística descriptiva, la cual, a juicio de Hernández, Fernández y Baptista (2006), de manera parafraseada, comprende el procedimiento cuantitativo que permite la agrupación de datos, tabulación e interpretación, basándose en la tendencia de las respuestas, sin ir más allá de lo emitido por los informantes. Esto significa que la información recolectada se vació en tablas de distribución de frecuencias tanto absolutas como relativas, seguido de su representación gráfica y de una interpretación que demostró la realidad existente en la ejecución de los procesos administrativos y su posterior evaluación bajo indicadores de gestión en la Dirección de Investigación.

A su vez, para el caso de la entrevista, se procedió a un tratamiento cualitativo relativo a la categorización y triangulación, cuyas técnicas señaladas, de forma parafraseada por Hurtado (2000) refieren que se basan en la determinación de elementos de análisis (categorías) para agrupar la información de los participantes, para luego contrastarlo con los aspectos teóricos, de modo que se pudo identificar similitudes y diferencias que revelaron las percepciones del modelo de gerencia pública y la necesidad de incorporar un sistema de indicadores de gestión. De allí que

la información se plasmó en tablas debidamente categorizadas, para incorporar la información de los entrevistados y la teoría, para su posterior interpretación cualitativa.

En definitiva, el análisis que se efectuó a partir de las técnicas seleccionadas sirvió para dar cumplimiento a los objetivos previstos, al mismo tiempo que fundamentó el desarrollo de la propuesta inherente al sistema de indicadores de gestión, además de las conclusiones y recomendaciones.

Cuadro 2

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Proponer indicadores de desempeño basados en el modelo de gestión pública orientado a resultados, aplicables a la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, ubicado en Maracay, Edo. Aragua.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
-Diagnosticar la situación actual de la Dirección de Investigación de la institución en estudio, en cuanto al control y medición del desempeño.	Situación Actual del Control y Medición de Desempeño	Control de Desempeño	-Objetivo	1	Cuestionario	Personal de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon
			-Mecanismos aplicados	2		
			-Frecuencia	3		
			-Determinación de parámetros	4		
			-Retroalimentación	5		
			-Ajustes	6		
		Medición de Desempeño	-Finalidad	7		
			-Alcance	8		
			-Características medidas	9		
			-Ponderación de atributos	10		
			-Método utilizado	11		
			-Periodicidad	12		
			-Discusión de resultados	13		
-Describir los procesos y actividades desarrollados por la Dirección de Investigación, desde la perspectiva del modelo de gestión pública.	Procesos y actividades de la Dirección de Investigación	Procesos	-Planificación de actividades	14	Cuestionario	Personal de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon
			-Desarrollo de proyectos	15		
			-Coordinación de proyectos	16		
			-Control de gestión	17		
		Actividades	-Recepción de documentos	18		
			-Solicitud de cotizaciones	19		
			-Análisis de precios	20		
			-Selección de proveedor(es)	21		
			-Pago a proveedor(es)	22		
			-Rendición de cuentas	23		
			-Envío de informes	24		
			Toma de decisiones	25		

Cuadro 2 (Cont.)

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
-Identificar los requerimientos en materia de eficiencia, eficacia, efectividad y economía para el diseño e implementación de indicadores de gestión en la Dirección de Investigación.	Requerimientos para la implementación de indicadores de gestión	Técnicos	-Herramientas informáticas -Capacitación de personal -Canales de comunicación -Mecanismos de control -Capacidad de respuesta -Estructura organizativa	1 2 3 4 5 6	Guía de Entrevista	Director de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon
		Informativos	-Calidad de servicio -Talento humano -Cooperación social -Retroalimentación -Compromiso	7 8 9 10 11		
-Diseñar los indicadores de desempeño aplicables a la Dirección de Investigación, en el marco del modelo de gestión pública.						Nota: Este objetivo no se operacionaliza, porque su cumplimiento se atribuirá a los resultados de los objetivos anteriores y al desarrollo de la propuesta

Fuente: Elaboración Propia (2015)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo expone los resultados obtenidos acerca de la investigación destinada a la propuesta de indicadores de desempeño, aplicables a la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, en el marco del modelo de gestión pública orientado a resultados, de manera que se contactó al personal de dicha área organizativa, cuya información se muestra para cada uno de los objetivos propuestos.

En el primer objetivo sobre el diagnóstico de la situación actual de la Dirección de Investigación, con respecto al control y medición del desempeño, se utilizó un cuestionario, para el cual se manejaron los indicadores siguientes: Objetivo, mecanismos aplicados, frecuencia, determinación de parámetros, retroalimentación, ajustes, finalidad, alcance, características medidas, ponderación de atributos, método utilizado, periodicidad y discusión de resultados. Los datos son manejados cuantitativamente mediante la estadística descriptiva y el análisis.

En el segundo objetivo específico inherente a la descripción de los procesos y actividades de la Dirección de Investigación, desde la perspectiva del modelo de gestión pública, se ameritó del cuestionario, donde los indicadores señalados corresponden: Planificación de actividades, desarrollo de proyectos, coordinación de proyectos, control de gestión, recepción de documentos, solicitud de cotizaciones, análisis de precios, selección de proveedor(es), pago a proveedor(es), rendición de cuentas, envío de informes y toma de decisiones.

Para el tercer objetivo relativo a la identificación de requerimientos para el diseño e implementación de los indicadores de gestión, se utilizó una guía de entrevista, de la cual contempló estos indicadores: Herramientas informáticas, capacitación de personal, canales de comunicación, mecanismos de control, capacidad de respuesta, estructura organizativa, calidad de servicio, talento humano, cooperación social, retroalimentación y compromiso. El tratamiento de estos resultados se apoya en tablas informativas y una interpretación cualitativa.

Diagnóstico de la Situación Actual de la Dirección de Investigación de la Institución en estudio, en cuanto al Control y Medición del Desempeño

Para el caso de este objetivo fue necesario el uso de un cuestionario de tipo cerrado, aplicado a una muestra de 40 personas pertenecientes a la Dirección de Investigación del organismo abordado, cuyos hallazgos son agrupados y presentados mediante tablas de distribución absoluta y relativa, con su respectivo análisis.

Ítem 1: ¿Está enfocado el objetivo del control de desempeño efectuado por la dependencia hacia determinación temprana de variaciones en los resultados esperados?

Cuadro 3

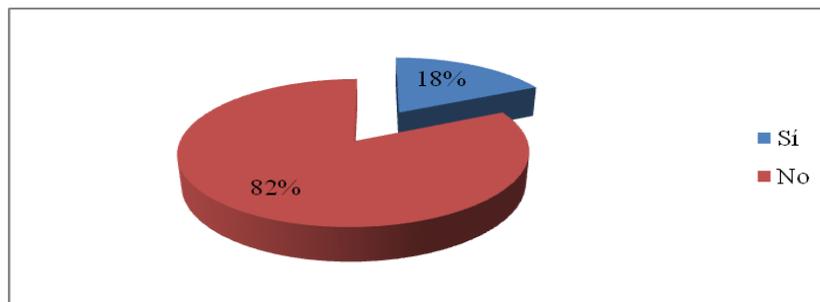
Énfasis del Objetivo de Control en la Determinación de Variaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	18%
No	33	82%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 1

Énfasis del Objetivo de Control en la Determinación de Variaciones



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: En el Gráfico 1, se aprecia que un 82% de los encuestados respondió que el objetivo de control de desempeño no está enfocado hacia la determinación temprana de variaciones; mientras que un 12% afirmó que dicho objetivo busca precisar oportunamente las desviaciones. De esta manera, se puede decir que el control de desempeño aplicado en la Dirección de Investigación busca identificar las fallas o errores que afectan los resultados esperados en forma posterior; es decir, cuando se han finalizado cada uno de los procesos que ejecuta esta dependencia, tal como se indica en la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y por Beltrán (2005), que refieren que la finalidad de este control es verificar el alcance de los objetivos y metas de una institución.

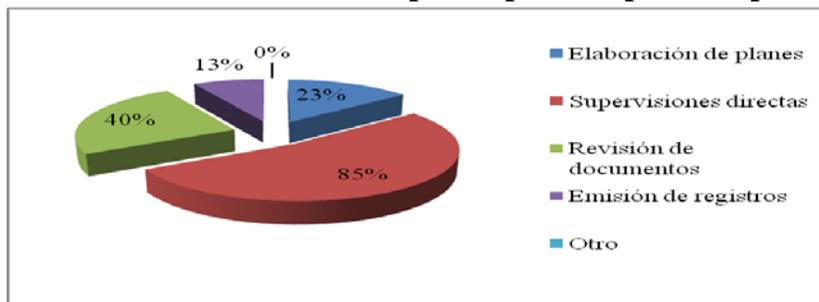
Ítem 2: Indique entre los mecanismos de control de desempeño siguientes, cuáles aplica la dependencia para determinar los resultados de la gestión alcanzada en un período (Puede marcar más de una alternativa)

Cuadro 4
Mecanismos de Control de Desempeño Aplicados por la Dependencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Elaboración de planes	9	23%
Supervisiones directas	34	85%
Revisión de documentos	16	40%
Emisión de registros	5	13%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 2
Mecanismos de Control de Desempeño Aplicados por la Dependencia



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: Los resultados de Gráfico 2 revelan que entre los mecanismos de control de desempeño aplicados por la Dirección de Investigación para la determinación de los resultados de la gestión alcanzada en un periodo, destaca con un 85% las supervisiones directas, seguido de un 40% con la revisión de documentos, un 23% la elaboración de planes y un 13% la emisión de registros. De esta manera, puede decirse que el control de desempeño se fundamenta en la aplicación de distintos mecanismos, entre los que sobresale la supervisión, dado que al término de cada proceso se verifica el logro alcanzado, así como se complementa con la revisión de los documentos que avalan la ejecución de cada proceso, hecho que coincide directamente con los señalamientos expuestos en la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), que estipulan que el control de gestión se encarga de dar seguimiento a la ejecución de las actividades para evidenciar su avance o desviaciones.

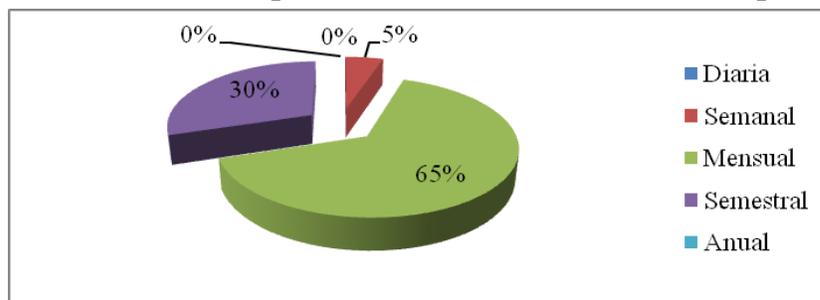
Ítem 3: ¿Cuál es la frecuencia con la que se aplican los mecanismos de control de desempeño por parte de la dependencia?

Cuadro 5
Frecuencia en la Aplicación de los Controles de Desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	0	0%
Semanal	2	5%
Mensual	26	65%
Semestral	12	30%
Anual	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 3
Frecuencia en la Aplicación de los Controles de Desempeño



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: De acuerdo con el gráfico 3, se tiene que el 65% de los encuestados expresó que los mecanismos de control de desempeño utilizados por la dependencia, se aplican mensualmente, seguido de un 30% que refirió una frecuencia semestral y un 5% indicó que se emplea semanalmente. Ante estos resultados, puede decirse que las supervisiones directas y revisiones de documentos utilizadas para determinar el desempeño alcanzado por la dependencia (Ver Ítem 2), se emplean por lo general mensualmente, en la medida que se culminen cada una de las actividades o procesos atribuibles a la unidad en estudio, por lo que esto demuestra que este control es posterior e influye en la aplicación de ajustes a las pautas establecidas. Es por ello que, esto se asemeja con lo señalado en el Reglamento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, donde se contempla que el control y evaluación de desempeño de un ente público debe ser periódico, aunque el plazo de un mes pueda considerarse un plazo prolongado para conocer los resultados.

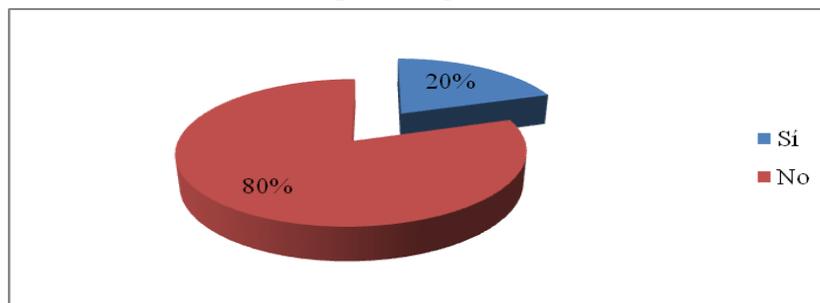
Ítem 4: ¿Se determina el desempeño alcanzado por la dependencia conforme a parámetros (metas, objetivos estándares) asociados con los resultados esperados?

Cuadro 6
Determinación del Desempeño Según Parámetros Considerados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	20%
No	32	80%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 4
Determinación del Desempeño Según Parámetros Considerados



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: El Gráfico 4 refleja que un 80% del personal consultado aseveró que el desempeño alcanzado por la empresa no es determinado en función a parámetros considerados con los resultados esperados, por el contrario, un 20% restante admitió que la gestión se determina a través de parámetros que permitan conocer el alcance de los resultados. En consecuencia, puede decirse que el control de desempeño empleado por la Dirección de Investigación tiene como debilidad que no se apoya en estándares o parámetros que puedan conducir a la identificación del desempeño para cada periodo, por lo que no puede precisarse la generación de variaciones que impliquen la implementación de correctivos, hecho que difiere plenamente de lo establecido en la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000) que contemplan que la gestión de los entes gubernamentales habrá de efectuarse mediante la aplicación de índices que miden la eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad, entre otros aspectos.

Ítem 5: ¿Se obtiene una retroalimentación de los resultados obtenidos por la dependencia por la aplicación de los mecanismos de control de desempeño?

Cuadro 7

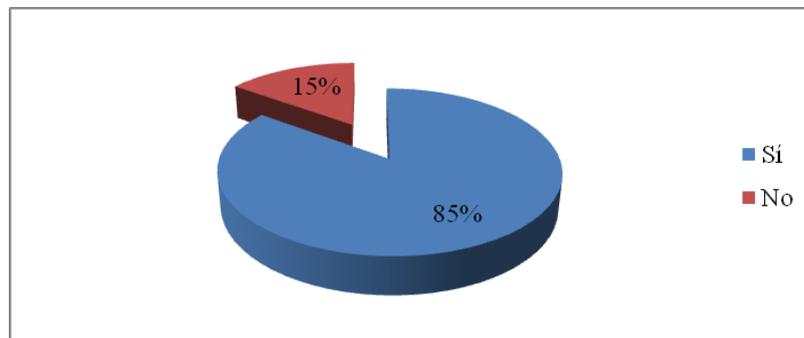
Retroalimentación sobre el Desempeño por los Controles Aplicados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	34	85%
No	6	15%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 5

Retroalimentación sobre el Desempeño por los Controles Aplicados



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: En el Gráfico 5, se evidencia que un 85% de los encuestados opinó que se obtiene una retroalimentación de los resultados obtenidos por la dependencia como consecuencia de la aplicación de mecanismos de control de desempeño; a su vez un 15% negó que la dependencia disponga de dicha retroalimentación. Por consiguiente, estos resultados revelan que si bien es cierto que la utilización de mecanismos de control para determinar el desempeño proporciona una información que evidencia la gestión alcanzada, también lo es que la falta de un objetivo orientado hacia la oportunidad de control o del uso de parámetros (ver Ítems 1 y 4), no contribuiría a una retroalimentación efectiva, es por esto que en lo que respecta a la retroalimentación que recibe la Dirección de Investigación por el control de desempeño aplicado, coincide con lo señalado por Beltrán (2005), pero difiere con respecto a este autor, en cuanto a la calidad de la misma, dado que no permite una comprobación relevante de la gestión.

Ítem 6: ¿Se efectúan ajustes a los procesos ejecutados por la dependencia de acuerdo con los resultados obtenidos por el control de desempeño?

Cuadro 8

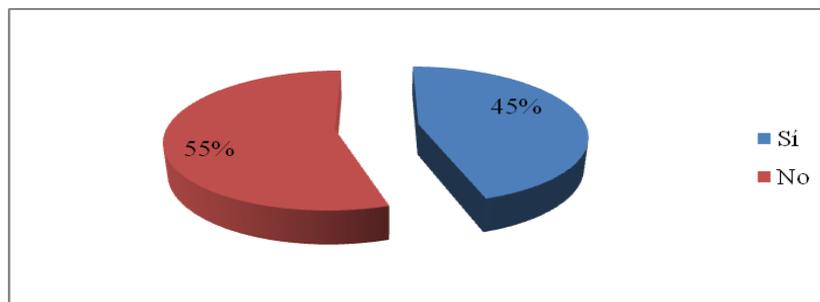
Realización de Ajustes a los Procesos según los Resultados Obtenidos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	45%
No	22	55%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 6

Realización de Ajustes a los Procesos según los Resultados Obtenidos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: El Gráfico 6 muestra que un 55% de los encuestados señaló que no se llevan a cabo ajustes a los procesos de la dependencia, de acuerdo con los resultados obtenidos por el control de desempeño; más aún, un 45% mencionó la realización de tales correctivos. Con base en los resultados, se puede señalar que los procesos de la dependencia no están sujetos a la aplicación de ajustes, según el desempeño alcanzado, dado que no se cuenta con parámetros o estándares (ver Ítem 4) que sirvan para detectar si los resultados fueron satisfactorios o desfavorables, de manera que pueda precisar el tipo de ajuste que habría de implementarse a los procesos de la Dirección de Investigación, por lo que estos resultados divergen de las disposiciones contenidas en la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), en relación con la aplicación de índices de gestión que favorezcan la implementación de ajustes para mejorar constantemente el desempeño de la institución.

Ítem 7: ¿Se orienta la finalidad de la medición de desempeño hacia el suministro de información consistente de los resultados de la gestión de la dependencia?

Cuadro 9

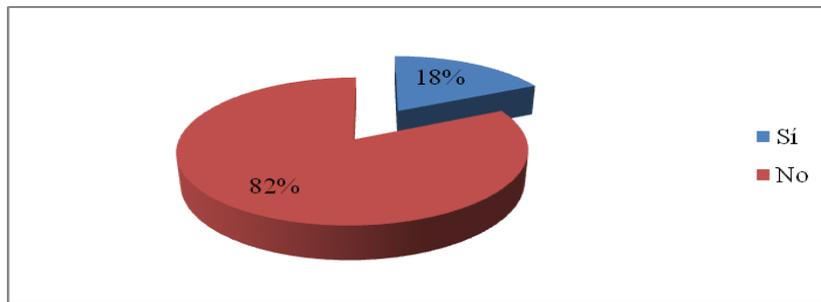
Orientación de la Medición del Desempeño Hacia el Suministro de Información

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	18%
No	33	82%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 7

Orientación de la Medición del Desempeño Hacia el Suministro de Información



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: Según el Gráfico 7, se observa que un 82% de los encuestados opinó que la medición del desempeño no está orientada hacia el suministro de información consistente de los resultados de la dependencia abordada; en cambio un 18% consideró que la finalidad de dicha medición es ofrecer una información de calidad. A tales efectos, se puede decir que los encuestados en su mayoría reconocen que en materia de medición de desempeño el objetivo consiste en categorizar la gestión alcanzada en un periodo, pero sin establecer aspectos que determinen su consistencia, lo que afecta su confiabilidad para tener en cuenta estos resultados en la toma de decisiones. A tales efectos, estos hallazgos se diferencian de la información señalada por Beltrán (2005) y de las disposiciones contenidas en la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), porque la finalidad primordial de la evaluación de desempeño es utilizar medidas cuantitativas que proporcionen información razonable en la gestión institucional.

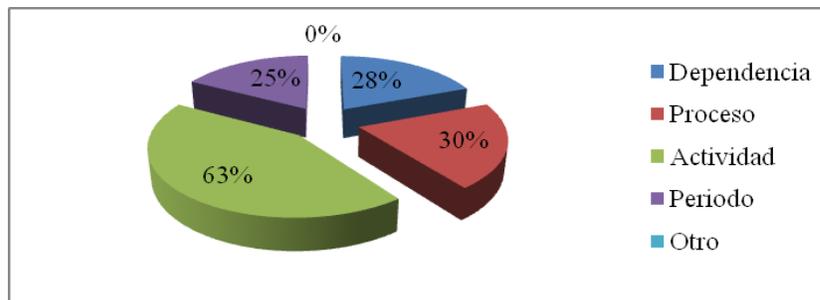
Ítem 8: Indique si la medición de desempeño efectuada por la dependencia abarca la determinación de los resultados por:

Cuadro 10
Alcance de la Medición del Desempeño Realizado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Dependencia	11	28%
Proceso	12	30%
Actividad	25	63%
Periodo	10	25%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 8
Alcance de la Medición del Desempeño Realizado



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: Del Gráfico se aprecia que los resultados obtenidos por la medición de desempeño, a juicio de los consultados de la Dirección de Investigación, se muestran por actividad con un 63%, por proceso con un 30%, por dependencia con un 28% y por periodo con un 25%. En tal sentido, se puede decir que la medición de desempeño aplicada por la dependencia abordada se enfatiza primordialmente en comprobar los resultados de cada actividad que realiza, de manera que se categoriza la gestión en forma detallada, puesto que se determina el desempeño una vez que se culminan las mismas. Estos resultados presentan una semejanza con las disposiciones establecidas en la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), en cuanto a la medición de desempeño aplicada a los procesos y actividades, pero se diferencia en cuanto al mecanismo utilizado para determinar la gestión, dado que se utiliza las supervisiones y revisiones de documentos, en lugar de aplicar los indicadores de gestión.

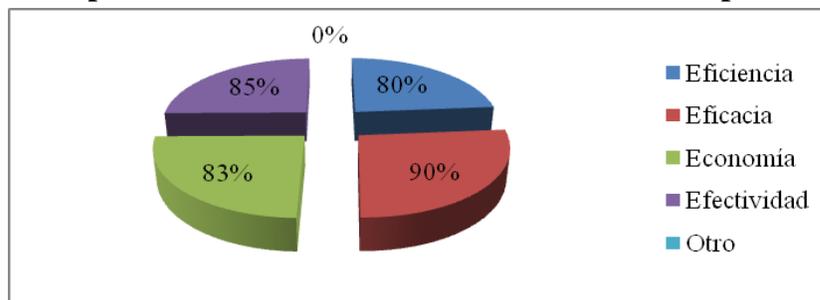
Ítem 9: Señale entre los aspectos siguientes, cuáles son tomados en cuenta para la medición del desempeño por parte de la dependencia (Puede marcar más de una alternativa)

Cuadro 11
Aspectos Considerados en la Medición del Desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Eficiencia	32	80%
Eficacia	36	90%
Economía	33	83%
Efectividad	34	85%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 9
Aspectos Considerados en la Medición del Desempeño



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: Partiendo del Gráfico 9, se desprende que la medición del desempeño toma en cuenta diferentes aspectos que pueden contribuir a tener una visión integral de la gestión alcanzada por la Dirección de Investigación, donde un 90% de los encuestados mencionó la eficacia, un 85% la efectividad, un 83% la economía y un 80% la eficiencia. En función a estos resultados, se puede decir que la gestión toma en cuenta el uso racional de los recursos, alcance de objetivos, distribución equitativa de los desembolsos y cumplimiento de las expectativas, por lo que se fundamenta en aspectos claves de la medición del desempeño de las entidades públicas, especificadas claramente en el articulado dispuesto en la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), aún cuando estas leyes también contemplan otros aspectos como la transparencia, rendición de cuentas, honestidad, participación, entre otros, que permiten una evaluación integral de la gestión institucional.

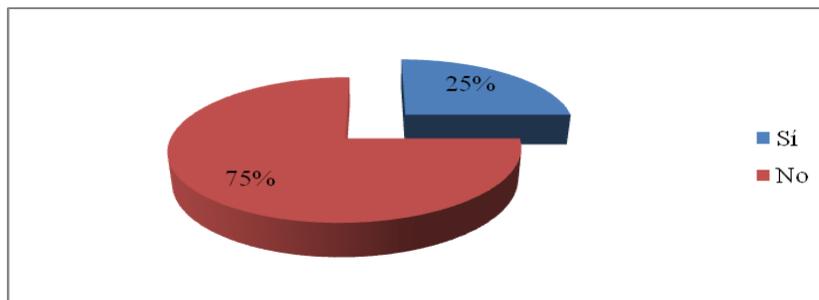
Ítem 10: ¿Son ponderados a través de valores de peso los aspectos considerados en la medición del desempeño de la dependencia?

Cuadro 12
Ponderación de los Aspectos Considerados en la Medición del Desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	25%
No	30	75%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 10
Ponderación de los Aspectos Considerados en la Medición del Desempeño



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: En el Gráfico 10 se demuestra que un 75% de los encuestados manifestó que no son ponderados los aspectos considerados en la medición de desempeño de la dependencia a través de valores de peso, sino que se considera los resultados asociados a cada aspecto mencionado en el ítem anterior; por su parte un 10% señaló que la medición de desempeño implica el uso de valores de peso. De acuerdo con estos resultados, se puede decir que aspectos como eficiencia, eficacia, economía y efectividad son consideradas al momento de calificar el desempeño de la Dirección pero no están supeditados a una escala o valores de peso que añadan un rango de importancia a cada uno de estos aspectos, limitando con ello la calidad de la evaluación. Esto es, porque al no utilizarse los indicadores de desempeño como mecanismo de evaluación contemplado por la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), no puede estipularse criterios que permitan añadir el grado de importancia a cada uno de los aspectos que son objeto de medición en los entes públicos.

Ítem 11: Indique entre los métodos de medición del desempeño siguientes, cuál aplica la dependencia para determinar los resultados obtenidos de los procesos y actividades

Cuadro 13

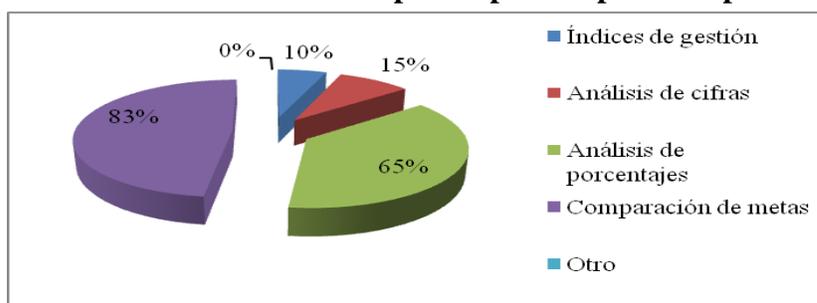
Método de Medición de Desempeño Aplicado por la Dependencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Índices de gestión	4	10%
Análisis de cifras	6	15%
Análisis de porcentajes	26	65%
Comparación de metas	33	83%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 11

Método de Medición de Desempeño Aplicado por la Dependencia



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: En el Gráfico 11 se refleja los diferentes métodos de medición que aplica la Dirección de Investigación para determinar el desempeño alcanzado en los procesos y actividades. Es así como un 83% indicó la comparación de metas, un 65% el análisis de porcentajes, un 15% en análisis de cifras y un 10% los índices de gestión. En consecuencia se deduce que el desempeño de la dependencia es evaluado por medio de la comparación de metas y variaciones relativas entre periodos que señalen, por una parte, la eficacia obtenida y, por otra, la eficiencia de los recursos, de manera que no se contempla el uso de métodos integrales o dinámicos que proporcionen información concreta de los resultados, es decir, los indicadores de gestión, evidenciándose un incumplimiento por parte de la institución en estudio, en cuanto a la obligación de emplear estas herramientas para medir los resultados, según la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000).

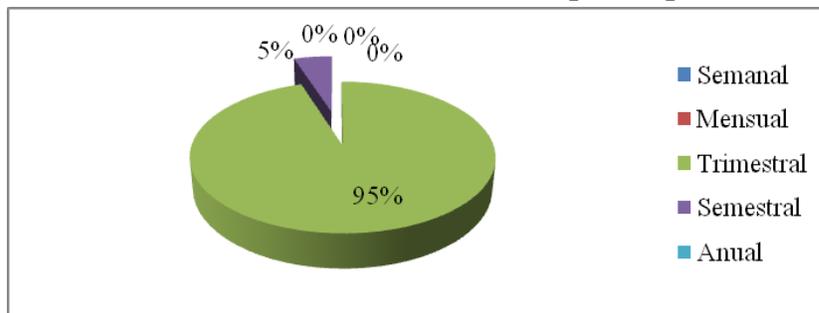
Ítem 12: ¿Con que periodicidad se realiza la medición de desempeño a los resultados obtenidos de los procesos y actividades ejecutados por la dependencia?

Cuadro 14
Frecuencia de la Medición de Desempeño Aplicada

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	0	0%
Mensual	0	0%
Trimestral	38	95%
Semestral	2	5%
Anual	0	0%
Total	40	100

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 12
Frecuencia de la Medición de Desempeño Aplicada



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: En el Gráfico 12 se observa que el 95% de los encuestados manifestó que la medición del desempeño se realiza trimestralmente sobre la base de los procesos y actividades de la Dirección de Investigación, mientras que un 5% señaló que esta evaluación se efectúa semestralmente. En efecto, se tiene que la medición de desempeño no se realiza oportunamente, debido a que cada tres meses es que se comparan las metas y se analizan los porcentajes (ver Ítem 11) para determinar si la gestión por actividad o proceso (ver Ítem 8) cumplió con lo esperado, afectando con ello la toma de decisiones y la asertividad en la implementación de ajustes. Al igual que en el caso del control de desempeño, la periodicidad de la evaluación también difiere de los señalamientos contenidos en la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), debido a que deben aplicarse lo más constantemente posible para detectar avances o posibles desviaciones que afecten el logro de los objetivos y el uso de los recursos.

Ítem 13: ¿Son discutidos los resultados obtenidos de la medición del desempeño de los procesos y actividades de la dependencia por medio de una mesa de trabajo?

Cuadro 15

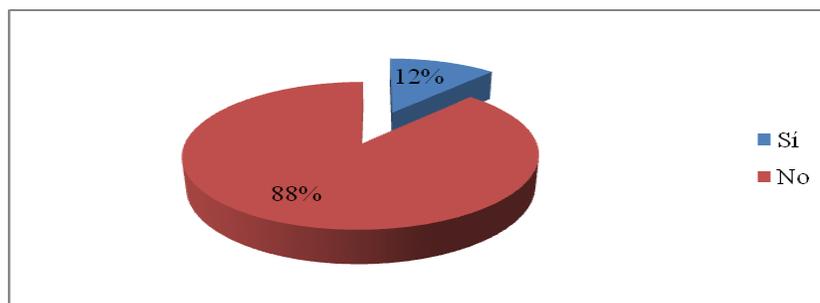
Discusión de los Resultados de la Medición del Desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	12%
No	35	88%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 13

Discusión de los Resultados de la Medición del Desempeño



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: Del Gráfico 13, se observa que un 88% expresó que los resultados de la medición de desempeño de la dependencia no son objeto de discusión por medio de una mesa de trabajo, sino que se remiten directamente a la Oficina de Planificación y Presupuesto, para la rendición de cuenta trimestral que solicita el Ministerio; mientras que un 12% opinó la discusión de tales resultados por la dependencia. Con base en los hallazgos recopilados, se puede afirmar que la medición de desempeño solo se emplea para cumplir con la rendición de cuentas exigida por los órganos competentes, constituyéndose una debilidad para integrar los recursos organizacionales, dado que no se tomarían en cuenta comentarios y sugerencias del personal para incrementar los resultados esperados. Esto deja entrever que la medición del desempeño aplicada por la institución no guarda correspondencia directa con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001), donde se resalta que toda persona tiene el derecho de participar en la evaluación de desempeño para determinar los resultados y establecer las acciones de mejora.

Descripción de los Procesos y Actividades Desarrollados por la Dirección de Investigación, desde la Perspectiva del Modelo de Gestión Pública

Para el alcance de este objetivo, se utilizó un cuestionario de tipo cerrado, aplicado a una población de 40 personas pertenecientes al área abordada, por lo que los datos se presentan en tablas simples de distribución y analizadas cuantitativamente.

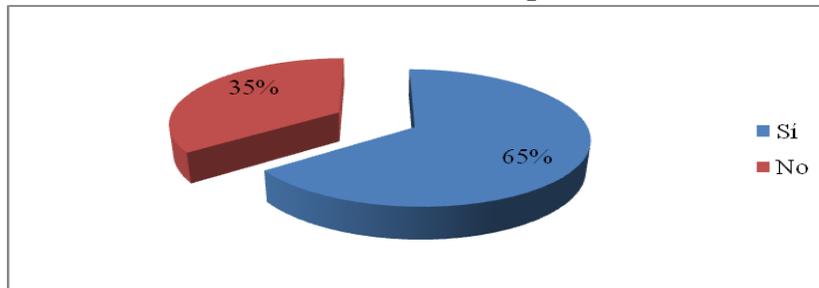
Ítem 14: ¿Son planificadas las actividades a realizar en materia de Salud Pública por la dependencia en un período?

Cuadro 16
Planificación de las Actividades para un Periodo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	65%
No	14	35%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 14
Planificación de las Actividades para un Periodo



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: De acuerdo con el Gráfico 14, se aprecia que el 65% de los encuestados afirmó que las actividades a realizar en materia de salud pública por la Dirección de Investigación en un periodo son planificadas mediante un cronograma de ejecución en el que se reseña cada uno de los eventos a efectuarse en un lapso previsto. Por su parte, un 35% señaló que no se planifican estas actividades. De acuerdo con estos resultados, se puede decir que uno de los procesos que efectúa la dependencia abordada corresponde a la planificación, del cual el reporte elaborado puede utilizarse durante el control y medición del desempeño, lo cual coincide directamente con los señalamientos de la Ley Orgánica de Administración Pública (2000) y de Beltrán (2005), que expresan que los planes o programas deben someterse a la evaluación de desempeño correspondiente.

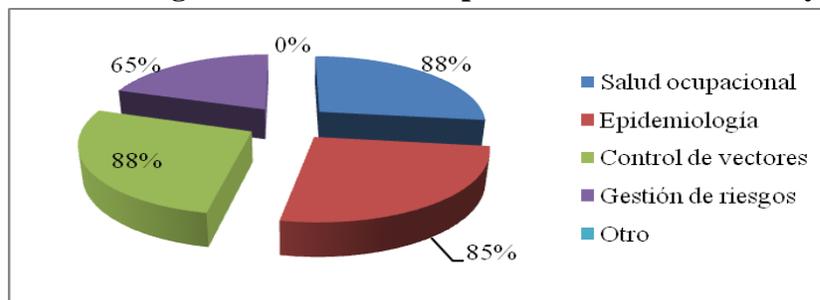
Ítem 15: Señale entre las áreas de investigación siguientes, cuáles son consideradas por la dependencia para el desarrollo de proyectos de impacto en Salud Pública (Puede marcar más de una alternativa)

Cuadro 17
Áreas de Investigación Consideradas para el Desarrollo de Proyectos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Salud ocupacional	35	88%
Epidemiología	34	85%
Control de vectores	35	88%
Gestión de riesgos	26	65%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 15
Áreas de Investigación Consideradas para el Desarrollo de Proyectos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: De acuerdo con el Gráfico 15, se evidencia que un 88% de los encuestados opinó que la salud ocupacional y el control de vectores corresponden a las áreas de investigación consideradas por la dependencia abordada para el desarrollo de proyectos de impacto en salud pública, un 85% refirió la epidemiología y un 65% la gestión de riesgos. A tales efectos, puede decirse que la Dirección de Investigación se encarga de la ejecución de proyectos que abordan diferentes áreas de la salud, de manera que tales proyectos son programados o planificados, para determinar el tiempo de ejecución y recursos requeridos, de manera que la realización de éstos constituye uno de los aspectos sometidos al control y medición del desempeño, de este modo, las áreas evaluadas comprenden el objeto central de la medición, a través de los resultados obtenidos en los proyectos, lo cual se asemeja directamente con la orientación de este proceso, según lo establecido en Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), para determinar la gestión institucional.

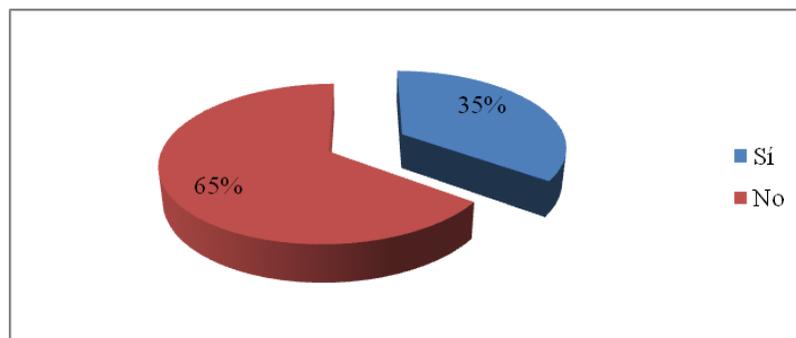
Ítem 16: ¿Son coordinados los proyectos promovidos por la dependencia mediante equipos de trabajo?

Cuadro 18
Coordinación de Proyectos Mediante Equipos de Trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	35%
No	26	65%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 16
Coordinación de Proyectos Mediante Equipos de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: El Gráfico 16 muestra que un 65% de los encuestados expresó que los proyectos de impacto en salud pública desarrollados por la dependencia abordada (ver Ítem 15) no son coordinados mediante equipos de trabajo, sino por cada investigador responsable. En cambio un 35% mencionó la coordinación de equipos de trabajo para estas iniciativas. Por tal motivo, se deduce que los proyectos ejecutados son coordinados a través del investigador responsable del proyecto, pero éste tiene a su vez la colaboración de un grupo de técnicos que apoyan la ejecución de las actividades a realizarse, de manera que el desempeño obtenido para cada proyecto habrá de considerar los aspectos señalados en el Ítem 9. Por lo tanto, la medición de esta actividad representa un aspecto fundamental en la gestión del instituto, de modo que esto se asemeja a lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), con respecto a definir los aspectos claves en la medición del desempeño.

Ítem 17: Indique sobre qué aspectos siguientes, se aplica el control de gestión por parte de la dependencia (Puede marcar más de una alternativa)

Cuadro 19

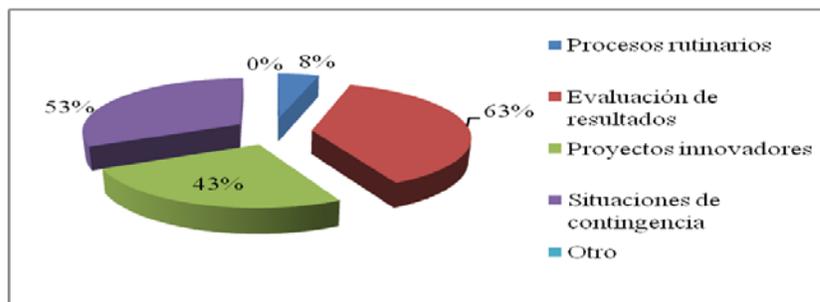
Aspectos Considerados en el Control de Gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Procesos rutinarios	3	8%
Evaluación de resultados	25	63%
Proyectos innovadores	17	43%
Situaciones de contingencia	21	53%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 17

Aspectos Considerados en el Control de Gestión



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: Los resultados del Gráfico 17 revelan que los encuestados de la Dirección de Investigación expresaron que el control de gestión es aplicado para la evaluación de resultados, con un 63%, situaciones de contingencia con un 53%, proyectos innovadores con un 43% y procesos rutinarios con un 8%. En este sentido, se puede decir que la ejecución del control de gestión corresponde a un proceso fundamental para conocer la gestión alcanzada al cabo de un periodo, principalmente para determinar la gestión, precisar situaciones de riesgo o identificar la aceptación de las innovaciones implementadas, respectivamente. Cada uno de estos aspectos puede considerarse determinante o prioritario para el instituto en estudio, de manera que se estaría cumpliendo con uno de los señalamientos estipulados en la Ley sobre Simplificación de Trámites Administrativos (2000) y en la Ley contra la Corrupción (2003), donde se indican que la evaluación del desempeño debe concentrarse en los aspectos que influyen en el logro de las metas y objetivos contenidos en los planes o programas.

Ítem 18: ¿Se encarga la dependencia de la recepción de documentos provenientes de otras dependencias de la institución referentes a los proyectos de Salud Pública para su revisión?

Cuadro 20

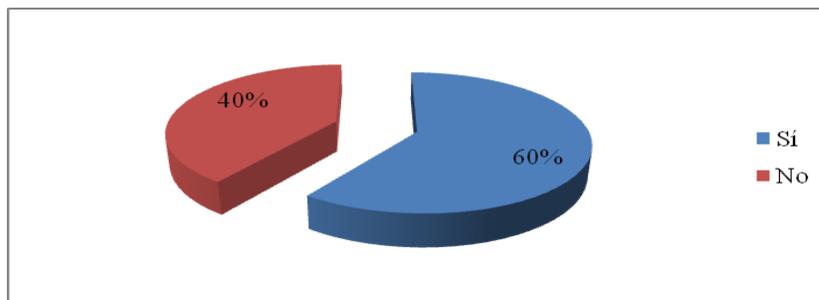
Recepción de Documentos sobre Proyectos de Salud Pública

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	60%
No	16	40%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 18

Recepción de Documentos sobre Proyectos de Salud Pública



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: El Gráfico 18 muestra que el 60% de los encuestados opinó que la dependencia en estudio se encarga de la recepción de documentos provenientes de otras áreas de la institución asociados con los proyectos de salud pública para su revisión. En contraste, con un 40% que indicó que esto no comprende una de las actividades propias de la Dirección. Ante estos resultados, puede expresarse que en la revisión de documentos asociados con los proyectos de salud pública representa una de las actividades principales, debido a que involucra la verificación de las solicitudes y entregas de recursos para llevar a cabo cada una de las iniciativas, lo cual estaría sujeto al control y medición del desempeño para las instituciones públicas como se establece en la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), pero diferenciándose en lo que respecta a los mecanismos utilizados en la medición (supervisiones y comprobaciones).

Ítem 19: ¿Se solicita a los proveedores de bienes y/o servicios las cotizaciones correspondientes en función a los requerimientos de los proyectos de Salud Pública?

Cuadro 21

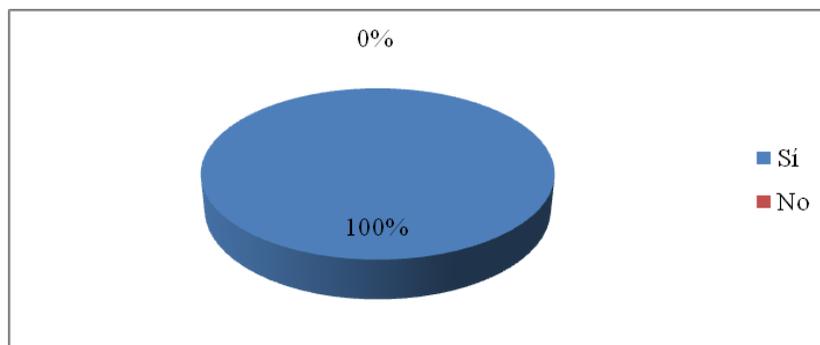
Solicitud de Cotizaciones según Requerimientos de Proyectos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	100%
No	0	0%
Total	40	100

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 19

Solicitud de Cotizaciones según Requerimientos de Proyectos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: En el Gráfico 19 se aprecia que el 100% de los encuestados manifestó que se solicita a los proveedores de bienes y servicios las cotizaciones correspondientes a los requerimientos de los proyectos de salud pública. Esto significa que el 100% del personal consultado coincide en que la solicitud de cotizaciones a los proveedores es una actividad que realiza la dependencia abordada, debido a que con esto se busca comprobar las condiciones ofertadas para la adquisición de bienes y/o servicios, los cuales se consideran indispensables para la ejecución de los proyectos de impacto en salud pública considerados por la dependencia (ver Ítem 15). Es por esto que, la realización de esta actividad debe evidenciar la transparencia, eficiencia y honestidad, tanto de selección del proveedor como para proceder a la compra de los insumos, hechos que convergen directamente con el control de gestión pública definido en la Constitución Nacional (1999).

Ítem 20: ¿Es responsable la dependencia del análisis de precios de los bienes y/o servicios indicado por cada proveedor para su comparación respectiva?

Cuadro 22

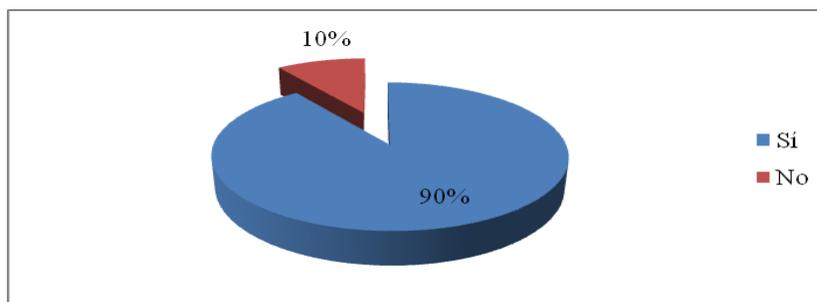
Análisis y Comparación de Precios de las Cotizaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	36	90%
No	4	10%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 20

Análisis y Comparación de Precios de las Cotizaciones



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: Según el Gráfico 20, se aprecia que el 90% de los encuestados opinó que la dependencia abordada es responsable del análisis de precios de los bienes y servicios, indicado por cada proveedor para su comparación respectiva; en contraposición con un 10% que indicó que esta actividad no es realizada por la Dirección de Investigación. Por tal motivo, los resultados indican que, a partir de las cotizaciones recibidas de los proveedores (ver Ítem 19), la dependencia se encarga de analizar los precios de los bienes o servicios solicitados, para determinar el precio que resulta más conveniente para la adquisición de los requerimientos de los proyectos de impacto en salud pública, lo cual puede considerarse en el control de medición del desempeño, en términos de eficiencia, eficacia y rendición de cuentas, cuyos principios están claramente expresados en las disposiciones contenidas en la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000).

Ítem 21: Indique entre los aspectos siguientes, cuáles son tomados en consideración por la dependencia para seleccionar a los proveedores de bienes y/o servicios requeridos en los proyectos de Salud Pública

Cuadro 23

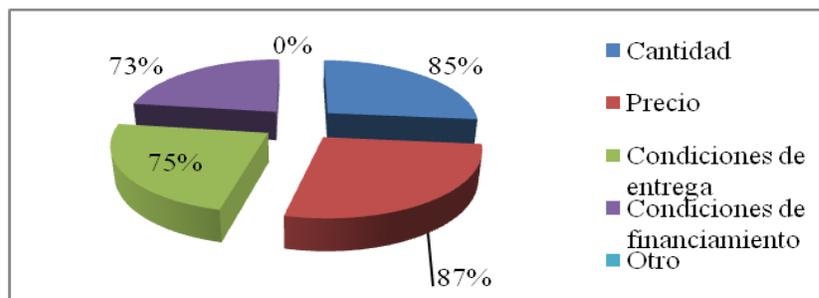
Aspectos Considerados para la Selección de Proveedores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cantidad	34	85%
Precio	35	88%
Condiciones de entrega	30	75%
Condiciones de financiamiento	29	73%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 21

Aspectos Considerados para la Selección de Proveedores



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: De acuerdo con el Gráfico 21, se tiene que entre los aspectos considerados por la Dirección de Investigación para la selección de los proveedores de bienes y servicios, se encuentra el precio con un 88% del personal consultado, la cantidad con un 85%, las condiciones de entrega con un 75% y las condiciones de financiamiento con un 73%. Por esta razón, se puede decir que para elegir al proveedor más conveniente, la Dirección analiza diferentes criterios que contribuyen a la selección transparente y efectiva del suplidor, para que se cumpla con los aspectos de eficiencia, eficacia, economía y efectividad aplicados en la medición del desempeño (ver Ítem 9), de manera que se puede evidenciar el manejo razonable de los fondos y la consecución de las metas programadas, hecho que se persigue con el control de gestión estipulado por la Constitución Nacional (1999) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), para este tipo de organizaciones.

Ítem 22: ¿Se encarga la dependencia del pago a los proveedores de bienes y/o servicios solicitados para cada uno de los proyectos de Salud Pública formulados?

Cuadro 24

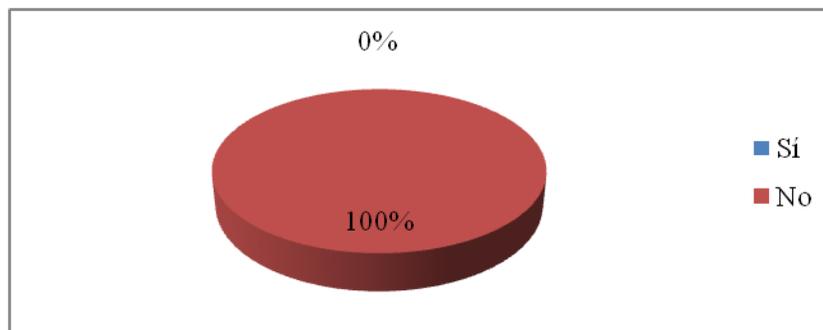
Realización del Pago a Proveedores de los Proyectos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	40	100%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 22

Realización del Pago a Proveedores de los Proyectos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: En función al Gráfico 22, se aprecia que un 100% del personal encuestado indicó que la Dirección de Investigación no se encarga del pago de proveedores de bienes y servicios solicitados en cada uno de los proyectos de salud pública formulados. Es decir, que el total de los encuestados concuerda en que la Dirección de Investigación no es responsable del pago a los proveedores, puesto que se trata de una actividad de autorización y custodia, la cual queda en manos de la Dirección de Gestión Administrativa, por lo que esta actividad no puede considerarse para el control y medición de la gestión de esta dependencia, de manera que esto puede considerarse un aspecto favorable para la dependencia, dado que no constituye un factor prioritario o determinante en la medición de la actuación institucional, cuya condición es establecida por la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público para proceder a la evaluación de desempeño mediante índices de gestión.

Ítem 23: ¿Realiza la dependencia una rendición de cuentas sobre los recursos utilizados en la gestión de los proyectos de Salud Pública?

Cuadro 25

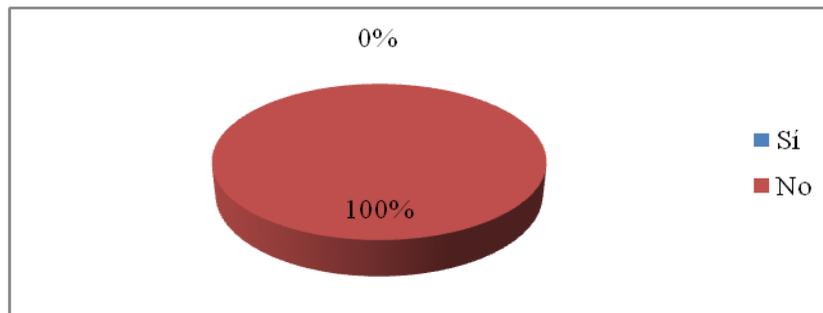
Realización de una Rendición de Cuentas sobre la Gestión de Proyectos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	40	100%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 23

Realización de una Rendición de Cuentas sobre la Gestión de Proyectos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: Partiendo del Gráfico 23 se demuestra que el total del personal consultado consideró que la Dirección de Investigación no realiza una rendición de cuentas sobre los recursos utilizados en la gestión de los proyectos de salud pública, sino que trimestralmente clasifica los gastos incurridos y los remite a la Oficina de Planificación y Presupuesto, para que sea esta dependencia la que proceda a llevar a cabo la rendición ante el Ministerio correspondiente. Por lo tanto, se puede decir que los encuestados en su conjunto, reconocen que la clasificación de los gastos originados por la ejecución de los proyectos de salud pública no es competencia directa de la Dirección, dado que su labor consiste en agrupar y clasificar los desembolsos, para que la unidad funcional responsable realice el pago. De esta manera, el principio de rendición de cuentas contemplado para el control de gestión, según las disposiciones de la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), estaría relegado puntualmente a la exactitud y oportunidad con que se envía la información a las otras áreas u órganos que integran al instituto en estudio.

Ítem 24: ¿Envía la dependencia informes mensuales a la Dirección Ejecutiva de la Institución para su aprobación correspondiente?

Cuadro 26

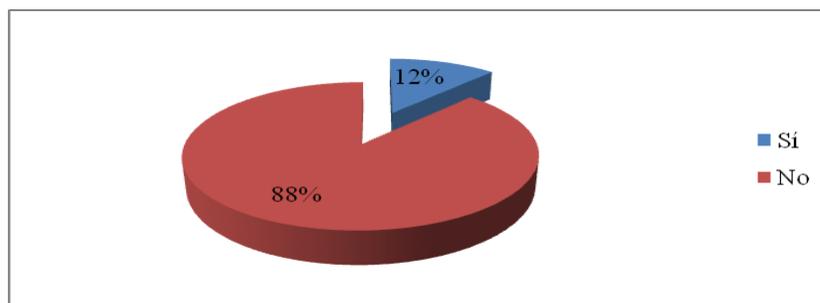
Envío de Informes Mensuales para su Aprobación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	12%
No	35	88%
Total	40	100

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 24

Envío de Informes Mensuales para su Aprobación



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: De acuerdo con el Gráfico 24, se evidencia que el 88% de los encuestados indicó que la dependencia abordada no envía informe mensuales a la Dirección Ejecutiva de la Institución para su aprobación, sino que realizan notificaciones trimestrales o semestrales, acerca de los resultados obtenidos, de manera que el nivel estratégico de la institución se entera de forma tardía que la actuación de la Dirección de Investigación, lo que da lugar a que se determinen ajustes que no respondan con la realidad del desempeño alcanzado, ni tampoco se discuten estos resultados para su aprobación, dado que esta acción recae en el Ministerio correspondiente. En consecuencia, tales hallazgos divergen de la oportunidad y exactitud que se establece para el control de gestión pública, contemplado en la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), debido a que los resultados y ajustes posteriores no se disponen a tiempo, afectándose el alcance de los objetivos y metas contenidas en los planes o programas.

Ítem 25: ¿Son tomadas las decisiones relativas a los proyectos de Salud Pública formulados por la dependencia por el Director de la misma?

Cuadro 27

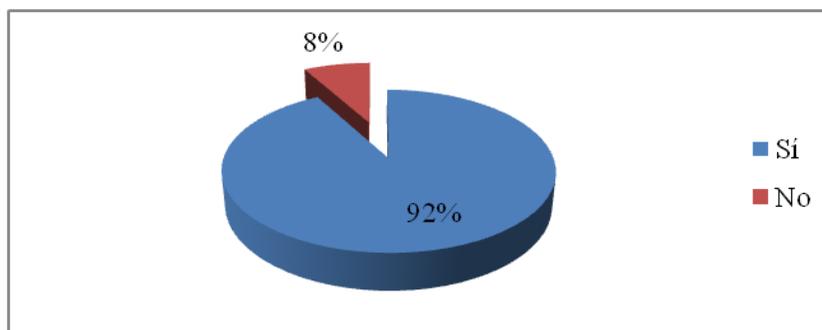
Toma de Decisiones Relacionadas con los Proyectos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	37	92%
No	3	8%
Total	40	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 25

Toma de Decisiones Relacionadas con los Proyectos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis: En el Gráfico 25, se observa que el 92% de los encuestados aseveró que el Director de Investigación toma las decisiones referentes a los proyectos de salud pública formulados, pero un 8% negó que la dependencia tome alguna decisión sobre ello. En función a los datos recopilados, se puede decir que la dependencia abordada tiene la facultad de decidir sobre cada uno de los proyectos de impacto que abordan cada una de las diferentes áreas de investigación, para que se ejecuten sin inconvenientes y aprovechando los recursos disponibles, para obtener el desempeño esperado, por lo que esta actividad también habrá de estar sujeta al control de medición de la gestión. Es decir, que la medición de la toma de decisiones se asociaría con la calidad, eficiencia y eficacia de la gestión alcanzada, cuyos atributos son mencionados por Beltrán (2005), así como también en los señalamientos expuestos por la Constitución Nacional (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000), para tener elementos suficientes que demuestren el desempeño obtenido.

Identificación de Requerimientos para el Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión en la Dirección de Investigación

Para el cumplimiento de este objetivo se efectuó una entrevista personal al Director de Investigación del instituto en estudio para conocer los requerimientos técnicos e informativos para el diseño e implementación de indicadores de gestión en materia de eficiencia, eficacia, efectividad y economía para fortalecer el control y medición del desempeño. Por esta razón, se consideraron dos categorías de análisis, en función de los resultados obtenidos. La primera denominada Requerimientos técnicos para el diseño de indicadores de gestión y la segunda denominada Requerimientos informativos para el diseño de indicadores de gestión, las cuales se incluyen en una tabla informativa sujeta a la triangulación e interpretación cualitativa (Ver Cuadro 28).

Cuadro 28
Resultados de la Guía de Entrevista

Categoría: Requerimientos técnicos para el diseño de indicadores de gestión		
Indicador	Resultados	Análisis
Herramientas informáticas	“En ese caso puede crearse una base de datos o implementarse un programa en donde se introduzcan la información necesaria para que el sistema que se implemente arroje con precisión y rapidez los resultados de la gestión por indicador en el momento que se requieran” (Naranjo, M., Directora de Investigación)	En esta categoría, la entrevistada señaló que técnicamente se amerita de nuevos esquemas o herramientas tecnológicas que faciliten la captura, organización y clasificación de los datos, para que se tenga oportunamente la base para el cálculo de los indicadores planteados en el sistema, ya sea, para mantener un registro histórico de los resultados como para efectuar proyecciones que faciliten la toma de decisiones por parte de la Dirección de Investigación.
Capacitación de personal	“Impartiendo un curso o taller de indicadores de gestión, ajustándolo a las necesidades de la institución y promoviéndolo en el personal que requiera trabajar con éstos” (Naranjo, M., Directora de Investigación)	Por su parte, también se requiere de brindar al personal de la dependencia una formación concreta y efectiva, para que pueda desarrollar las habilidades, para recolectar información, calcular los indicadores y valorar los resultados, de modo que se evite los retrasos o errores en la información, lo que puede conducir a una toma de decisiones errónea.

Cuadro 28 (Cont.)

Indicador	Resultados	Análisis
Canales de comunicación	“Se podría plantear una comunicación diaria entre la Dirección de Investigación con los Centros de Investigación para que exista una mejor intercambio de información acerca de los avances, limitaciones y novedades en el desarrollo de los proyectos, así como el rendimiento oportuno de la información necesaria a nuestro ente rector, el Ministerio del Poder Popular para la Salud” (Naranjo, M., Directora de Investigación)	Así mismo, la entrevistada reconoce que la puesta en práctica de un sistema de indicadores de desempeño trae consigo que se implementen cambios en los canales de comunicación, mecanismos de control y evaluación de los resultados, dado que para el cálculo de estos coeficientes se requiere de información concreta y actualizada que refleje verdaderamente la gestión alcanzada en cada periodo.
Mecanismos de control	“Se supervisaría desde el inicio tanto la consignación de la información como la introducción de la data al sistema para garantizar que ésta se genere a través de los indicadores de gestión, de manera confiable” (Naranjo, M., Directora de Investigación)	Por ello, la entrevistada plantea una comunicación más frecuente tanto entre los miembros de la dependencia, entre ésta y otras áreas de la institución, así como también con los organismos reguladores, para enviar y recibir información que refleje los resultados obtenidos o los datos para calcular los indicadores.
Capacidad de respuesta	En la actualidad la evaluación de los resultados obtenidos se está dando de manera tardía, debido a que la información cuando llega a la Dirección de Investigación es insuficiente o está retrasada para la debida clasificación de los gastos o movimientos efectuados en cada actividad, por lo que al momento de hacer una revisión de la gestión, no se cuenta con información completa o real de la situación” (Naranjo, M., Directora de Investigación)	Además, hace alusión al control previo que complementaría al posterior utilizado actualmente por la dependencia, para que tanto al inicio como al final de la actividad se verifique la ejecución, de manera que se detecten claramente las desviaciones y se apliquen los correctivos. De igual manera, también es necesario reformular la capacidad de respuesta de la Dirección de Investigación, en lo que se refiere a su oportunidad en la entrega de los resultados de control y medición de desempeño, con el objeto de identificar las causas de las variaciones, calificar adecuadamente la gestión y proponer las acciones de mejora, según sea el caso, lo cual será responsabilidad de la dependencia, cuya composición funcional incluye a un equipo de trabajo que se encargaría de la recolección, cálculo e interpretación.
Estructura organizativa	“La estructura organizativa de la Dirección de Investigación reúne al personal disponible que se encargue de la captación y agrupación de los datos, para que con esta información se entregue al Director de la dependencia y proceda al cálculo de los indicadores de gestión. Sin embargo, no se descarta la realización de un curso donde se amplíe el conocimiento sobre estas herramientas de evaluación, lo que facilitaría completamente el cumplimiento oportuno y eficaz de la información recabada” (Naranjo, M., Directora de Investigación)	

Cuadro 28 (Cont.)

Categoría: Requerimientos informativos para el diseño de indicadores de gestión		
Indicador	Resultados	Análisis
Calidad de servicio	“Esto permitiría tener información oportuna y real de las necesidades que se deben cubrir en las actividades llevadas a cabo de los proyectos, por lo que ayudaría, en gran medida, a reducir las fallas que se tienen, debido al desconocimiento de las situaciones que ocurren normalmente en estos casos” (Naranjo, M., Directora de Investigación)	Con base en las respuestas obtenidas, se aprecia que a nivel informativo, la aplicación de un sistema de indicadores de gestión involucra una serie de requerimientos que contribuyan, por una parte, a mantener la calidad de servicio, dado que los proyectos de impacto en materia de salud pública ejecutados por la dependencia revelarían los insumos que se emplearían en el cálculo de los indicadores, obteniéndose con ello la data de la gestión alcanzada y emprender las mejoras correspondientes. A su vez, también es vital darle la información oportuna y consistente al personal para que disponga del soporte no solo para validar los datos que utilizarán para la aplicación de los indicadores, determinar el desempeño del periodo y detectar tanto las variaciones como las causas que las generan, con lo cual se pueda administrar efectivamente el talento humano en el marco del modelo de gestión por resultados. Este hecho se asocia con la cooperación social, pues la entrevistada no descarta que en el corto y mediano plazo se incorporen medidas que estimulen el soporte o ayuda del personal de otras dependencias, ya sea para la recolección de información como para validez de los datos y control del desempeño, de allí que implicaría la difusión de pautas para la conformación de equipos y la asignación de actividades, en pro de agilizar las labores de determinación y medición de la gestión, para cada una de las actividades enmarcadas en los proyectos emprendidos por la Dirección de Investigación.
Talento humano	“Se utilizarían las opciones de trabajo en equipo para fortalecer las capacidades del personal, promover la revisión de las metas y objetivos planteados y verificar que éstos se están cumpliendo, hacer una lista diaria de las actividades pendientes, de manera que no se escape algo importante por hacer; esos son algunos aspectos a tomar en cuenta” (Naranjo, M., Directora de Investigación)	
Cooperación social	“A pesar de que el personal realiza las labores que le son encomendadas, en algún punto si pudieran tomarse en cuenta medidas para promover esta práctica, ya que nunca está de más el apoyo y el compañerismo dentro de la Dirección de Investigación” (Naranjo, M., Directora de Investigación)	

Cuadro 28 (Cont.)

Indicador	Resultados	Análisis
Retroalimentación	“Se realizaría una reunión con las dependencias involucradas para que mensualmente hagan el envío respectivo de la información necesaria para el cálculo de los indicadores de gestión, de manera de disponer de estos datos, para su remisión a nuestro ente rector, el Ministerio del Poder Popular para la Salud” (Naranjo, M., Directora de Investigación)	En relación con las opiniones de la entrevistada, se tiene que la retroalimentación sería un aspecto a reformar urgentemente en la dependencia abordada, debido a que el modelo de gestión por resultados implica de que la información generada de los procesos y actividades habrá de responder consistentemente a las inquietudes, dudas o necesidades para conocer la gestión alcanzada en un periodo, por lo que uno de los cambios sería reducir los plazos del envío de la información por parte de las dependencias implicadas en el control y medición del desempeño, con el fin de procesar en el menor tiempo posible las solicitudes que contribuyan a detectar el grado de alcance de los resultados esperados.
Compromiso	“Considero que es lo más importante en este ámbito, porque si el personal de la Dirección de Investigación se compromete a llevar a cabo sus labores eficazmente, nuestra gestión será favorable y organizada” (Naranjo, M., Directora de Investigación)	Por otra parte, también considera relevante estimular el compromiso del personal, para que se identifique con la naturaleza y funciones de cada proyecto, para que puedan garantizar su adecuada ejecución y seguimiento. En este sentido, resultará importante estipular los incentivos o estímulos que despierten el impulso por cumplir con las asignaciones, tanto de procesos rutinarios como los de seguimiento de proyectos de gestión en materia de salud pública.

Fuente: Elaboración Propia (2015), basada en el instrumento de recolección de datos.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

El diseño de un sistema de indicadores de gestión para medir el desempeño de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, tomando en cuenta los señalamientos del nuevo modelo de gerencia pública, representará el punto de partida para que en esta dependencia, se puedan identificar de manera oportuna los elementos claves en la gestión organizacional, en este caso, evidenciándose el logro de los objetivos y metas para los cuales fue creado el organismo.

Por tal motivo, la propuesta señala las categorías sobre las cuales se establecerán los índices de desempeño, es decir, la unidad que permitirá la agrupación de los aspectos a evaluar durante un período dado. Estas categorías tienen que ver con la eficiencia, eficacia, calidad de respuesta, satisfacción del usuario, capacidad de cambio, autonomía y profesionalismo del personal, entre otros, de allí que la conjunción de estas categorías contribuirá a una fuente de retroalimentación de los directivos para la toma de decisiones.

Así mismo, esta propuesta incluye los indicadores que se planteará para cada una de las categorías consideradas, definiéndose el objetivo de cada indicador, su naturaleza, forma de medición y fuentes de las cuales se extraerán los datos. Estos indicadores pueden originar datos porcentuales o absolutos. Igualmente, se determinarán los criterios para señalar si el resultado de los indicadores denota una gestión organizacional favorable o desfavorable.

Finalmente, se muestran los informes de gestión en los que se indique, en forma detallada, la contribución de las operaciones en el logro de los objetivos, el análisis estratégico del desempeño organizacional y la gestión por resultados, para comprobar las variaciones entre el desempeño esperado y obtenido, así como también entre períodos, que faciliten a la alta gerencia la posibilidad de detectar aquellas debilidades que ameriten de los correctivos para evitar inconvenientes durante la ejecución de los planes.

Fundamentación de la Propuesta

La propuesta se encuentra apoyada, tanto en una perspectiva teórica como en resultados que presentan la organización abordada, lo que le otorga un fundamento integral que permite adaptar el sistema de indicadores a los requerimientos para la medición de las actividades y programas ejecutados en cada período.

Por lo tanto, el sistema de indicadores planteado para la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” está respaldado por las ideas de Beltrán (2005) y de Makón (2000), donde se resalta la importancia que tienen los indicadores en el desempeño organizacional y los objetivos que persigue el modelo de gerencia pública. De allí que, a partir de estos elementos se extrajeron las ideas para puntualizar las categorías e indicadores que conformarán el sistema propuesto para la organización en estudio.

A su vez, los datos obtenidos por la aplicación de los instrumentos a la Dirección de Investigación revelaron los aspectos favorables y desfavorables que presenta la institución, en torno a la ejecución de los programas o planes establecidos en un período, de manera que al reconocerse los elementos de mejora en la gestión organizacional, de acuerdo con los factores claves de la gerencia pública, se estructuró el sistema de indicadores de desempeño, con el fin de ofrecer una base

concisa de información para la evaluación por área, objetivo y metas, desarrollándose las estrategias correspondientes.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Evaluar la gestión organizacional del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, mediante el diseño de un sistema de indicadores de desempeño para la Dirección de Investigación.

Objetivos Específicos

- Identificar las categorías de desempeño que contendrá el sistema de indicadores propuesto.

- Formular los indicadores de desempeño de acuerdo con las categorías señaladas en el sistema propuesto.

- Determinar los criterios para la evaluación de los resultados obtenidos por el sistema de indicadores propuesto.

- Diseñar los informes de gestión, como base para la toma de decisiones de la alta gerencia en estudio.

Justificación de la Propuesta

La realización de la propuesta contribuirá, en primer lugar, a que la Dirección de Investigación se enfoque dentro de los señalamientos del nuevo modelo de gerencia

pública, puesto que al contar con una información oportuna y relevante, se podrá disponer de una base suficiente para comprobar si la actuación fue satisfactoria, los planes se efectuaron con base en la planificación o se identificaron nuevas exigencias que ameriten una renovación de los programas coordinados por esta dependencia.

De igual manera, la implementación del sistema de indicadores servirá de instrumento de control complementario a la organización, debido a que mientras los planes permiten guiar la ejecución de las actividades, el sistema de indicadores determinará la congruencia de los procedimientos aplicados para la consecución de los objetivos, de manera que se efectúe un seguimiento constante para detectar fallas oportunamente, demostrando con ello una actitud proactiva que refleje la capacidad para atender las demandas de la sociedad.

Por su parte, la ejecución de esta propuesta será de utilidad al momento de llevar a cabo la toma de decisiones estratégica, porque aportará datos concretos sobre cada área o categoría evaluada, facilitando con ello la determinación de cuáles programas requieren ser reestructurados, diversificados o eliminados, al mismo tiempo que se diseñan las acciones para promover el mejoramiento continuo de la gestión organizacional. Por esta razón, se tomarán decisiones estructuradas y no estructuradas, conforme al desempeño obtenido por la institución.

Para finalizar, la puesta en marcha de esta propuesta brindará beneficios notables a los usuarios, que buscan que sus necesidades sean resueltas de manera eficiente y oportuna, por lo que con el sistema de indicadores se podrán determinar las deficiencias que existen para satisfacer a los usuarios, al igual que las limitaciones en cuanto a los recursos disponibles, con lo cual se elabore un diagnóstico situacional que permita mantenerse al tanto de las necesidades de la sociedad, para establecer los planes de forma tal que resulte viable su cumplimiento.

Estructura de la Propuesta

Para el diseño del sistema de indicadores de gestión basados en el modelo de gerencia pública, que permita mejorar en la gestión organizacional de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, se requerirá de la determinación de categorías de información para la medición del desempeño, la identificación de indicadores y el establecimiento de informes especiales que utilice la unidad organizativa abordada, para identificar los aspectos favorables y desfavorables asociados con los procesos y funciones ejecutadas. A continuación se desarrollan cada una de las fases de la propuesta:

Fase I: Identificación de las Categorías de Desempeño del Sistema de Indicadores Propuesto

Para la aplicación de indicadores basados en el modelo de gestión por resultados o de gerencia pública orientados, se tomó en cuenta tres elementos que fundamentan el modelo, tales como la satisfacción de los usuarios, el desempeño del personal y los procesos internos, los cuales pueden proporcionar información sobre la gestión alcanzada y mejorar los estándares de calidad y excelencia. Es así como se propuso las siguientes categorías y subcategorías para evaluar la gestión organizacional de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Las categorías de información se dividen en cuatro (4) pilares; el primero referente a los agentes facilitadores, que determinan el desempeño sobre el uso de los recursos disponibles por la unidad organizativa para cumplir con las labores; el segundo consiste en los resultados obtenidos que precisen el alcance de las políticas; el tercero trata, sobre la innovación y aprendizaje, que medirá la creatividad y mejoramiento de los métodos de trabajo y de los servicios ofrecidos; finalmente, el

cuarto pilar, se orienta hacia el manejo financiero que suministrará datos sobre la disponibilidad de fondos y su aplicabilidad en las actividades programadas.

Agentes Facilitadores: Esta categoría facilitará la evaluación de la gestión organizacional por tipo de recursos, entre ellos los materiales, humanos, tecnológicos y de infraestructura, según las estadísticas que manejan y el contacto con los usuarios. Ésta se subdivide en:

- Recursos Materiales: Esta subcategoría permitirá que la Dirección de Investigación determine la cantidad, calidad y control de las salidas de materiales y suministros para la ejecución de los procesos y actividades. Dicha subcategoría puede ser medida en períodos mensuales, trimestrales y semestrales que identifiquen las necesidades de actualización o mejora.

- Recursos Humanos: Esta subcategoría es de gran relevancia porque permitirá conocer aspectos del personal, los cuales son los responsables directos de la ejecución de las actividades propias de la dependencia; para ello, se plantea el estudio de la cantidad de empleados, capacitación, compromiso, motivación, desempeño, creatividad, trabajo en equipo, realización personal, entre otros. La misma puede realizarse por períodos mensuales, trimestrales y semestrales, así como por empleados, grupos de trabajo la unidad en general.

- Recursos Tecnológicos: Hace referencia a las tecnologías de la información y comunicación empleadas por la Dirección de Investigación, para la realización de sus distintos procesos y actividades. De allí que se propone su estudio a través de la disponibilidad de equipos, obsolescencia, mantenimiento, actualización, tiempo de respuesta, acceso a la información, seguridad de los datos, entre otros. La medición de esta subcategoría, se podría realizar por períodos, que determinen la efectividad de tales recursos como las posibilidades de mejora.

- Condiciones Físicas o Infraestructura: A través de esta subcategoría la unidad organizativa, identificará los puntos débiles del espacio físico y que pueden afectar el ambiente de trabajo, por lo que para su medición se tomarán datos sobre la suficiencia del área, condiciones de ventilación, iluminación, disponibilidad de mobiliario, entre otros. Esta medición se realizará por períodos mensuales, trimestrales y semestrales a través de retroalimentaciones con los usuarios y el personal de la unidad (buzón de opiniones).

Evaluación de Resultados: Esta categoría se plantea para que la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” determine los logros obtenidos, en cuanto al personal, usuarios y procesos internos, lo que conducirá a la medición del desempeño organizacional y a la aplicación de acciones de mejora continua. La categoría se subdivide en:

- Resultados del personal: Esta subcategoría servirá para que la unidad en estudio mida el desempeño de los empleados a través de criterios como eficacia, eficiencia, efectividad, ausentismo, rotación, entre otros. La evaluación se realizaría mensualmente, trimestralmente, semestralmente con los datos expresados en las estadísticas y en evaluaciones sorpresas a los empleados.

- Resultados en los usuarios: Con esta subcategoría se espera que la Dirección de Investigación compruebe el grado de satisfacción de los usuarios, en cuanto a los servicios ofrecidos, atención al personal, tiempo de respuesta, calidad de la información, entre otros. La medición de esta subcategoría se realizará mensual, trimestral y semestralmente, a través de la implementación de un buzón de opiniones para los usuarios.

- Resultados en los Procesos Internos: En esta subcategoría se evalúan los procesos de planificación, organización, dirección y control de la Dirección de

Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, con el objeto de determinar la influencia de estos procesos en el alcance de los objetivos. A tales efectos, la evaluación se realizará mensual, trimestral y semestralmente con base en las estadísticas, que maneja la unidad.

Innovación y Aprendizaje: En esta categoría, se propone la evaluación de la capacidad de mejora y actualización de la unidad organizativa en estudio, de acuerdo con las necesidades de los usuarios y del personal. Para ello, la categoría se subdivide en:

- Aprendizaje Organizacional: En esta subcategoría se espera que la Dirección de Investigación determine el grado en que los grupos de trabajo y la unidad en sí adquiere nuevos conocimientos para el desarrollo de las funciones. Esta medición se realizaría mensual, trimestral y semestralmente, teniendo como soporte el buzón de opiniones del personal y evaluaciones sorpresa del mismo.

- Mejoramiento Continuo: En esta subcategoría se hará referencia a la capacidad de la Dirección de Investigación, de incorporar los cambios a los servicios, según las necesidades de los usuarios. Para ello, se estudiarán elementos como los servicios disponibles, sistemas utilizados, capacidad de respuesta, entre otros. La evaluación de esta subcategoría se realizaría por periodos, basándose en el buzón de opiniones de los usuarios, en el reporte de estadísticas que maneje la unidad.

- Actualización de los servicios: Con esta subcategoría se persigue que la unidad o dependencia organizativa determine el nivel de respuesta de los servicios ofrecidos, para establecer las medidas que permitan la actualización de los procesos y funciones, adaptados a los requerimientos de los usuarios.

Manejo Financiero: A través de esta categoría la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” podrá evaluar su disponibilidad de recursos financieros para cumplir con las actividades presupuestadas, así como con la realización de aquellos ajustes que se proponen durante la evaluación. Es decir, con esta categoría se medirá la gestión financiera de la unidad con la aplicación de las siguientes subcategorías:

- **Liquidez:** En esta subcategoría se medirá la disponibilidad de fondos asignados para asumir las obligaciones corrientes de la unidad organizativa. La medición se realizará en forma mensual, trimestral y semestral mediante los reportes de los recursos asignados y los comprobantes de egresos que maneja la unidad.

2) **Actividad:** En esta subcategoría se medirá el uso racional de los fondos y su incidencia en el cumplimiento de las actividades, utilizándose unidades de medida como: eficacia, eficiencia, efectividad, capital de trabajo, entre otros. Se fundamentará en los reportes de estadística y en los gastos efectuados en cada período.

Es importante acotar que las categorías y subcategorías de desempeño seleccionadas para el sistema de indicadores propuesto para la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, permitirán evaluar cuantitativamente a la dependencia, a través del cálculo de fórmulas que se describirán en el apartado siguiente. A modo de resumen se expone en un cuadro las categorías, subcategorías y elementos de medida para la evaluación de la gestión organizacional de la dirección en estudio.

Cuadro 29

Categorías, Subcategorías y Elementos de Medida para el Desempeño de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”

Categorías	Subcategorías	Elementos de Medida
Agentes Facilitadores	Recursos Materiales	-Cantidad -Calidad -Control de las Salidas
	Recursos Humanos	-Cantidad de Empleados. -Capacitación. -Compromiso. -Desempeño. -Creatividad. -Trabajo en equipo. -Realización Personal.
	Recursos Tecnológicos	-Disponibilidad de equipos. -Obsolescencia. -Mantenimiento. -Actualización. -Tiempo de Respuesta. -Acceso a la Información. -Seguridad de los datos.
	Condiciones Físicas o Infraestructura	-Suficiencia del área. -Condiciones de Ventilación. -Iluminación. -Disponibilidad de mobiliario.
Evaluación de Resultados	Resultados del Personal	-Eficacia. -Eficiencia. -Efectividad. -Ausentismo. -Rotación.
	Resultados en los Usuarios	-Servicios Ofrecidos. -Atención Recibida. -Tiempo de respuesta. -Calidad de Información.
	Resultados en los Procesos	-Planificación -Organización -Dirección -Control

Cuadro 29 (Cont.)

Categorías	Subcategorías	Elementos de Medida
Innovación y Aprendizaje	Aprendizaje Organizacional	-Grado en que los grupos de trabajo y la unidad en sí adquiere nuevos conocimientos para el desarrollo de las funciones.
	Mejoramiento Continuo	-Servicios disponibles. -Sistemas utilizados. -Capacidad de respuesta.
	Actualización de los Servicios	-Mejoras Efectuadas a los Servicios
Manejo Financiero	1) Liquidez	-Disponibilidad en efectivo para asumir las obligaciones corrientes.
	2) Actividad	-Eficacia. -Eficiencia. -Efectividad. -Capital de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Fase II: Formulación de los Indicadores de Desempeño de acuerdo con las Categorías Señaladas en el Sistema Propuesto

Para medir la gestión organizacional de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, se tomará en cuenta las unidades de medidas contenidas en el Cuadro 29, por lo que de acuerdo con las categorías y subcategorías de información, se proponen los siguientes indicadores:

Agentes Facilitadores: A continuación se presentan los indicadores para cada uno.

- Recursos Materiales: Para la evaluación de esta subcategoría se requiere de los siguientes indicadores:

a) Existencia de Materiales y Suministros: A través de este indicador se determinará si la unidad organizativa ha establecido controles que aseguren la

disponibilidad de los materiales y suministros requeridos en la ejecución de los procesos y actividades con los asignados o estimados en el presupuesto anual. Su cálculo se realiza mediante la siguiente expresión:

$$\text{Existencia de Material y Suministros} = \frac{\text{Materiales y Suministros Disponibles}}{\text{Materiales y Suministros Asignados}} \times 100$$

b) Calidad de Materiales y Suministros: Con este indicador se medirá si los materiales y suministros disponibles por la Dirección de Investigación responden a las características tanto de los procesos como de las funciones propias de la unidad, tomando en cuenta la durabilidad, contenido, tamaño, entre otros rasgos. Su valor oscila entre 0 y 1, por lo que a mayor cumplimiento de las características requeridas y existentes en los recursos materiales, mayor será su calidad. La fórmula matemática es:

$$\text{Calidad de Materiales y Suministros} = \frac{\text{Materiales con las Características Requeridas}}{\text{Materiales Disponibles}}$$

Este indicador se calculará por artículo o grupo de materiales, cuya información estará contenida en la tabla siguiente:

Cantidad	Material	Características Requeridas	Características Existentes

c) Control de las Salidas de Materiales y Suministros: Este indicador servirá para controlar las salidas de los materiales y suministros, utilizados en la ejecución de los procesos y funciones de la unidad organizativa, a fin de tomar decisiones para la oportuna reposición de éstos. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente expresión:

$$\text{Control de la Salida de Materiales y Suministros} = \frac{\text{Cantidad de Material Utilizado o Entregado}}{\text{Cantidad de Material Disponible}} \times 100$$

La información para calcular este indicador será la de la tabla siguiente que contendrá estos datos:

Tipo de Material	Cantidad Disponible	Cantidad Utilizada	Diferencia	Observaciones

- Recursos Humanos: Para la evaluación de esta subcategoría se requiere de los siguientes indicadores:

a) Disponibilidad del Personal: Este indicador medirá la relación existente entre la cantidad de personal disponible y el requerido para desempeñar las actividades de la Dirección de Investigación. Éste se calculará por área de trabajo, su valor oscilará entre 0 y 1 y se calculará con la siguiente fórmula:

$$\text{Disponibilidad del Personal} = \frac{\text{Nº de Empleados Existentes}}{\text{Nº de Empleados Requeridos}}$$

b) Capacitación del Personal: Este indicador se aplicará para conocer el mejoramiento profesional de los empleados de la unidad organizativa por período, tomando en cuenta si se han realizado talleres o seminarios de actualización o si los empleados han culminado estudios académicos. Su valor es porcentual, que indica que, a mayor número de empleados capacitados, mayor es el capital humano de la unidad. Sus fórmulas de cálculo pueden ser:

$$\text{Capacitación del Personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Empleados Participantes de los Talleres}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados}} \times 100$$

$$\text{Capacitación del Personal} = \frac{\text{Capacidades Adquiridas en un Período}}{\text{Capacidades a Desarrollar en un Período}} \times 100$$

Para calcular este indicador se requiere de los siguientes datos contenidos en la tabla informativa propuesta:

Taller	Duración	Participantes	Capacidades a Desarrollar	Capacidades Desarrolladas

c) Compromiso del Personal: Este indicador mide el sentido de pertenencia de los empleados de la Dirección de Investigación hacia los objetivos y fines previstos, a través de las funciones que desempeñan en el cargo asignado. Su valor es porcentual, por lo que a mayor número de empleados identificados con la dependencia, mayor es el grado de compromiso. La fórmula a utilizar es:

$$\text{Compromiso del Personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Empleados Identificados con la Unidad}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados}} \times 100$$

Para el cálculo de este indicador, se necesita de la información de la tabla siguiente:

Empleados	Funciones Asignadas	Funciones Realizadas	Retrasos	Ausencias	Hora de Entrada	Hora de Salida

d) Motivación del Personal: Con este indicador se espera que la unidad organizativa determine la habilidad que tiene el Director o Directora para que los empleados cumplan con las labores asignadas. Su valor es porcentual, por lo que a mayor interés en ejecutar las actividades, mayor es el grado de motivación existente. Su expresión matemática es:

$$\text{Motivación del Personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Empleados que Lograron los Objetivos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados}} \times 100$$

e) Desempeño del Personal: Este indicador se utilizará para determinar la actuación de los empleados para el alcance de los objetivos de la Dirección de Investigación. Su valor varía, en términos porcentuales, por lo que a mayor número de objetivos logrados, mayor será el desempeño alcanzado. Este indicador se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Desempeño Personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Objetivos Logrados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Objetivos}} \times 100$$

f) Creatividad del Personal: A través de este índice, se podrá conocer la capacidad de los empleados para aportar ideas en el mejoramiento de los procesos y servicios ofrecidos por la Dirección de Investigación. Se medirá, en términos porcentuales, por área de trabajo. Su cálculo se efectuará con la siguiente expresión:

$$\text{Creatividad Personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Ideas Aportadas por Área}}{\text{N}^\circ \text{ de Ideas Implementadas}} \times 100$$

$$\text{Creatividad Personal} = \frac{\text{Soluciones Aportadas por los Empleados}}{\text{Problemas Detectados por Área}} \times 100$$

g) Trabajo en Equipo: Con este indicador se determinará la efectividad de que los empleados laboren en equipos de trabajo, es decir que los resultados obtenidos por la actuación integrada, superen a los esfuerzos individuales. Se mide en términos porcentuales y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Trabajo en Equipo} = \frac{\text{Resultados Obtenidos por Equipo}}{\text{Resultados Esperados por Equipo}} \times 100$$

Para el cálculo de este indicador se necesita la información adicional aportada por la tabla siguiente:

Equipo	Nº de Participantes	Objetivos a Lograr	Objetivos Logrados	Observaciones

h) Realización Personal: Con este indicador se medirá el grado de satisfacción de los empleados en función a las funciones asignadas por la Dirección de Investigación. El valor es porcentual, que indica que a mayor satisfacción por el trabajo, mayor es el grado de realización personal. La fórmula a utilizar es:

$$\text{Realización Personal} = \frac{\text{Nº de Empleados Satisfechos con sus Labores}}{\text{Nº Total de Empleados}} \times 100$$

i) Satisfacción Económica: Este indicador mide la satisfacción de los empleados por los beneficios económicos percibidos por las funciones realizadas en la dependencia abordada. La satisfacción se evalúa, en términos porcentuales, por lo que a mayor número de empleados conformes con los beneficios otorgados, mayor será la satisfacción laboral. La expresión para el cálculo es:

$$\text{Satisfacción Económica} = \frac{\text{Nº de Empleados Conformes con los Benef. Econ. Percibidos}}{\text{Nº Total de Empleados}} \times 100$$

- Recursos Tecnológicos: Para medir la suficiencia y efectividad de estos recursos en la gestión organizacional de la Dirección de Investigación, se proponen los siguientes indicadores:

a) Disponibilidad de Equipos: A través de este indicador, se determinará si la cantidad de equipos está sujeta a los requerimientos de la unidad en estudio, se mide en términos porcentuales y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Disponibilidad de Equipos} = \frac{\text{Nº de Equipos Existentes}}{\text{Nº de Equipos Requeridos}} \times 100$$

Para calcular el indicador se deberá contar con una información detallada en la tabla siguiente:

Descripción	Existencia	Requerimientos	Diferencia

b) Obsolescencia de Equipos: Este indicador medirá el estado de los equipos tecnológicos conforme a las tendencias actuales en tecnología, para conocer si éstos permiten el procesamiento oportuno de la información y la rapidez en la prestación de los servicios ofrecidos por la dependencia. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente expresión:

$$\text{Obsolescencia de Equipos} = \frac{\text{Nº de Equipos Renovados por Período}}{\text{Nº de Equipos Totales}} \times 100$$

Este indicador se realizará por tipo de equipos, lo cual se presenta en la tabla siguiente.

Equipo A

Descripción	Existencia	Requerimiento	Buen Estado	Dañados

Equipo B

Descripción	Existencia	Requerimiento	Buen Estado	Dañados

c) Mantenimiento de Equipos: Con este indicador, se determinará la capacidad de la unidad organizativa en estudio, para disponer de los equipos tecnológicos en buen estado, mediante el mantenimiento preventivo, el cual servirá de estadística para el número de errores generados, en comparación con lo presupuestado. Su valor es porcentual y se calcula con la fórmula siguiente:

$$\text{Mantenimiento de equipos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Errores o Averías Generadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Errores o Averías Presupuestadas}} \times 100$$

d) Actualización del Sistema: Mediante este indicador se reflejará si la Dirección de Investigación incorpora constantemente las nuevas versiones del sistema de información utilizado. Es decir, la capacidad para disponer de un sistema ajustado a las necesidades de los usuarios. Se estima en valor porcentual y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Actualización del Sistema} = \frac{\text{Nº de Nuevas Versiones del Sistema}}{\text{Nº de Versiones Incorporadas}} \times 100$$

e) Tiempo de Respuesta: Con este indicador, se medirá el tiempo promedio para dar respuesta a las solicitudes de los usuarios en relación con el tipo de servicio o proceso ejecutado por la dependencia abordada, lo cual servirá para efectuar las mejoras necesarias que optimicen el tiempo de respuesta. Su valor oscila entre 0 y 1 que refleja que a mayor sea el tiempo utilizado para atender a los usuarios, menor será la calidad del tiempo de respuesta. Su fórmula es:

$$\text{Tiempo de Respuesta} = \frac{\text{Tiempo Requerido de Respuesta}}{\text{Tiempo Estimado de Respuesta}}$$

Cabe destacar que el tiempo de respuesta será por proceso o servicio, con el fin de tener una información precisa del tiempo utilizado.

f) Acceso a la Información: Mide la capacidad que brinda el sistema utilizado a los empleados de la dependencia durante la búsqueda de alguna información de interés para llevar a cabo los servicios ofrecidos a los usuarios. Por lo tanto, se puede calcular por tipo de proceso y/o servicio prestado e identificar si ofrece las respuestas la búsqueda realizada. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente expresión:

$$\text{Acceso a la Información} = \frac{\text{Nº de Respuestas dadas por el Sistema}}{\text{Nº de Solicitudes dadas al Sistema}} \times 100$$

Adicionalmente, se requiere que la Dirección de Investigación, a través de la sugerencia de los empleados, elabore una tabla con los siguientes datos:

Proceso o Servicio:

Actividad	Información Solicitada	Información Suministrada	Errores en la Información

g) Seguridad de los datos: Este indicador mide la capacidad que tendrá el sistema para evitar que la información sea manejada por personas sin la debida autorización. Por lo tanto, su valor porcentual indicará que a mayor probabilidad de manipulación de datos, menor será la seguridad que ofrece el sistema. La expresión a utilizar es:

$$\text{Seguridad de los Datos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Niveles de Acceso Establecidos}}{\text{N}^\circ \text{ de Niveles de Acceso Exigidos}} \times 100$$

- Condiciones Físicas o Infraestructura: Para la evaluación de los aspectos referentes a las instalaciones o plantas físicas, se plantean los siguientes indicadores de desempeño:

a) Suficiencia del Área: A través de este indicador se medirá si el área disponible para cada uno de los servicios ofrecidos por la Dirección de Investigación no se encuentra limitado por la demanda de usuarios. Su valor es porcentual y se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Suficiencia del Área} = \frac{\text{Área Disponible por Usuarios (mts}^2\text{)}}{\text{Área Requerida por Usuarios (mts}^2\text{)}} \times 100$$

Para la realización de éste cálculo se necesita que la unidad organizativa cuente con un registro mínimo de usuarios por día, para determinar el espacio disponible por usuario, cuya información servirá para la toma de decisiones de redistribución o ampliación de la planta física.

b) **Condiciones de Ventilación:** Este indicador expresa si los equipos utilizados para la ventilación permiten que el ambiente físico de la dependencia cumple con las condiciones ergonómicas. En pocas palabras, si el ambiente permanece fresco, con respecto a la demanda de usuarios. Su valor se ubica entre 0 y 1, por lo que a mayor cantidad de equipos de ventilación, mayor serán las condiciones ofrecidas por estos. La fórmula es:

$$\text{Condiciones de Ventilación} = \frac{\text{Nº de Equipos Disponibles por Área}}{\text{Nº de Equipos Requeridos por Área}}$$

Para ello, se debe contar con una información como la que proporciona la tabla siguiente:

Equipos Totales	Equipos en Uso	Equipos Requeridos	Observación

c) **Condiciones de Iluminación:** Se refiere a la capacidad que tienen los equipos utilizados para proveer un ambiente de trabajo que facilite el desarrollo de las labores, pues los equipos contarían con la cantidad de luxes (Unidad utilizada para medir el grado de iluminación), para evitar deslumbramientos o dificultades en la visión. Su valor oscila entre 0 y 1, el cual se calcula con las siguientes expresiones:

$$\text{Condiciones de Iluminación} = \frac{\text{Cantidad de Equipos Disponibles por Área}}{\text{Cantidad de Equipos Requeridos por Área}}$$

$$\text{Condiciones de Iluminación} = \frac{\text{Luxes Existentes en los Equipos}}{\text{Luxes Requeridos por los equipos}}$$

d) Disponibilidad de Mobiliario: Expresa si la cantidad de mesas, sillas, escritorios y demás mobiliario, se ajusta a la demanda promedio diaria de usuarios y empleados, es decir; que no exista colapso con respecto al número de personas que acuden a la unidad organizativa. Su valor es porcentual. La fórmula para su cálculo es:

$$\text{Disponibilidad de Equipos} = \frac{\text{Mobiliario Disponible}}{\text{Mobiliario Requerido}} \times 100$$

Para ello, se requiere de la información sobre el inventario de muebles, contenida en la tabla siguiente:

Descripción	Equipos Totales	Equipos en Uso	Equipos en Reparación	Equipos Requeridos
Mesas				
Sillas				

Evaluación de los Resultados: La medición de esta categoría contará con indicadores de gestión inherentes al desempeño del personal, satisfacción de los usuarios y ejecución de los procesos. A tales efectos, se muestran las subcategorías consideradas para la gestión organizacional de la Dirección de Investigación y los indicadores propuestos.

- Resultados del Personal: Para la evaluación de la actuación del personal, conforme a los objetivos planteados y a la gestión esperada, se plantean los siguientes indicadores:

a) Eficacia: Expresa el grado en que los objetivos asignados al personal se han logrado. Se puede medir por área de servicio, en términos porcentuales, mediante la

siguiente expresión:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Objetivos Logrados}}{\text{Objetivos Esperados}} \times 100$$

b) Eficiencia: Mide el grado en que fueron utilizados los recursos por el personal de la dependencia abordada, para llevar a cabo las actividades y procesos. Puede calcularse por área de servicio, en términos porcentuales, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Disponibles}} \times 100$$

c) Efectividad: Se refiere al grado en que la actuación del personal contribuye a elevar la gestión de la unidad organizativa. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente expresión:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Desempeño Alcanzado por el Personal}}{\text{Desempeño Esperado por el Personal}} \times 100$$

d) Ausentismo: Expresa el grado de faltas del personal, lo cual sirve para determinar el margen de asistencia técnica de los empleados de la Dirección de Investigación y cómo afecta la prestación de servicio. Se mide porcentualmente por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Nº de Días Laborados por Empleado}}{\text{Nº de Días Laborables por Empleado}} \times 100$$

e) Rotación del Personal: Refleja los movimientos sucesivos de personal por cada cargo o puesto de trabajo, durante un período determinado, por lo que a mayor movimiento de empleados entre cargos, mayor será la inestabilidad laboral en la unidad. El indicador se ubica entre 0 y 1, utilizándose para el cálculo la siguiente expresión:

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{\text{Nº de Empleados en la Unidad}}{\text{Nº de Empleados Requeridos}}$$

f) Cumplimiento de Horario: Determina el nivel en qué los empleados cubren en su totalidad el horario fijado por la unidad organizativa para el desarrollo de las labores encomendadas. Su valor es porcentual, a mayor falta de cumplimiento, menor será la responsabilidad en el horario de trabajo. Su fórmula es:

$$\text{Cumplimiento de Horario de Trabajo} = \frac{\text{Nº de Empleados con Retrasos/Faltas}}{\text{Nº Total de Empleados}}$$

- Resultados en los Usuarios: Los indicadores para esta subcategoría medirán el grado de satisfacción de los usuarios de la Dirección de Investigación, en relación con el desempeño alcanzado de la misma al cabo de un período dado.

a) Satisfacción del Servicio Ofrecido: Este indicador mide el nivel en que han sido respondidas las necesidades de los usuarios, en cuanto a las respuestas obtenidas durante la permanencia en la unidad organizativa. Esta satisfacción se puede realizar por tipo de servicio o en su totalidad, para conocer una eficiencia de los servicios prestados. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente fórmula.

$$\text{Satisfacción de Servicios Prestados} = \frac{\text{Nº de Respuestas Obtenidas}}{\text{Nº de Respuestas Esperadas}} \times 100$$

Para el cálculo de este indicador, se necesita información previa que se recopile de una tabla como la siguiente:

Servicio	Tiempo Incurrido	Respuesta Otorgada	Atención Recibida	Calidad del Servicio

Cada una de las características señaladas en la tabla anterior, al igual que la calificación del servicio, se fundamentarán en la aplicación de una encuesta a los usuarios, cuyas preguntas fueron formuladas bajo una escala cualitativa que va desde excelente, pasando por bueno, regular hasta deficiente. Este formato se entregará a los usuarios, una vez que hayan recibido el servicio, y la incluirán en el buzón de sugerencias.

b) Atención Recibida: Este índice determina el nivel de aceptabilidad que los usuarios de la dependencia abordada consideran posee la información suministrada por el personal, además de las relaciones interpersonales manifestadas durante el contacto con los usuarios. Se mide porcentualmente, a través de la siguiente expresión:

$$\text{Atención Recibida} = \frac{\text{Suficiencia de la Información Suministrada}}{\text{Información Manejada por el Personal}} \times 100$$

$$\text{Atención Recibida} = \frac{\text{Receptividad Ofrecida por el Personal}}{\text{Receptividad Esperada}} \times 100$$

c) Tiempo de Respuesta: Con este indicador se medirá si existen diferencias significativas, en cuanto al tiempo utilizado para prestar el servicio y el tiempo requerido para ello. Esto se realizará por tipo de servicio, su valor varía entre 0 y 1 y

se determina con la siguiente fórmula:

$$\text{Tiempo de Respuesta} = \frac{\overline{X} \text{ Tiempo de Espera por el Servicio}}{\overline{X} \text{ Tiempo Mínimo de Espera por el Servicio}}$$

d) Capacidad del Servicio: Con este indicador se mide la capacidad que tiene la unidad organizativa por tipo de servicio, según las funciones realizadas y la demanda de usuarios. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Capacidad del Servicio} = \frac{\overline{X} \text{ de Solicitudes de Usuarios.}}{\overline{X} \text{ Esperado de Solicitudes de Usuarios}} \times 100$$

- Resultados en los Procesos Internos: Los indicadores para esta subcategoría reflejarán el funcionamiento del proceso administrativo de la dependencia abordada para comparar la capacidad operativa de servicio, en lo que respecta a las fases de planificación, organización, dirección y control.

a) Proceso de Planificación: La evaluación de este proceso que define el modo de actuación de la unidad de biblioteca, planteándose los indicadores siguientes:

- Visión: Con este indicador se percibirá si la razón de ser de la unidad organizativa, es cumplida por el personal que la integra. Su valor es porcentual, se calcula por medio de esta ecuación:

$$\text{Visión} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Empleados que la Conocen}}{\text{Total de Empleados de la Unidad}} \times 100$$

- Misión: Determina si el personal de la Dirección de Investigación conoce el propósito que ésta persigue. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente

fórmula:

$$\text{Misión} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Empleados que la Conocen}}{\text{Total de Empleados de la Unidad}} \times 100$$

- Objetivos: Miden el grado de alcance por área de servicio y de la unidad organizativa en general, lo cual servirá para determinar su desempeño. Su valor es porcentual y se obtiene con el siguiente cálculo:

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Programados}} \times 100$$

- Estrategias: Con este indicador se precisará si las estrategias planteadas se han aplicado en su totalidad en la Dirección de Investigación. El cálculo genera un resultado porcentual, según la siguiente expresión:

$$\text{Estrategias} = \frac{\text{Estrategias Aplicadas}}{\text{Estrategias Programadas}} \times 100$$

- Metas: Determina el grado de alcance de las metas establecidas por la unidad organizativa. Se mide en términos porcentuales, mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Metas} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} \times 100$$

b) Proceso de Organización: Este proceso evaluará si la estructura de la Dirección de Investigación permite la realización óptima de las actividades. Los indicadores propuestos son:

- Estructura Organizacional: Determina el número de áreas o unidades según la autoridad de línea, con respecto a la dependencia en general. Esto servirá para evidenciar si se cumple el principio de cadena de mando. Su valor oscila entre 0 y 1, el cual se obtiene mediante esta expresión:

$$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Unidades de Línea}}{\text{Total de Unidades de la Dependencia}} \times 100$$

- División de Funciones: Con este indicador se precisará el cumplimiento del principio de división del trabajo, de acuerdo con las áreas existentes en la unidad organizativa. Se obtiene en forma porcentual con la siguiente fórmula:

$$\text{División de Funciones} = \frac{\text{Nº de Empleados}}{\text{Nº de Áreas de Trabajo}} \times 100$$

- Cultura Organizacional: Mide el grado en que las áreas de servicio de la Dirección de Investigación se sienten identificadas con los principios y valores de ésta. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Cultura Organizacional} = \frac{\text{Áreas con Mejor Cultura}}{\text{Total Áreas de Trabajo}} \times 100$$

- Recursos Humanos: Con este indicador se determinará si el personal existente en la unidad abordada cubre los puestos disponibles de la estructura. Se mide porcentualmente por medio de esta fórmula:

$$\text{Recursos Humanos} = \frac{\text{Análisis de Puestos}}{\text{Total de Personal}} \times 100$$

c) Proceso de Dirección: Este proceso se evalúa para conocer la capacidad gerencial y su incidencia en la gestión de la unidad organizativa. Los indicadores que se proponen son los siguientes:

- Liderazgo: Mide el poder que ejerce la alta gerencia sobre los empleados de la unidad. El cálculo dará un resultado porcentual según la siguiente expresión:

$$\text{Liderazgo} = \frac{\text{Actividades Desarrolladas por los Empleados}}{\text{Actividades Asignadas a los Empleados}} \times 100$$

- Comunicación: Indica en qué medida la alta gerencia transmite en forma comprensible la información sobre los planes y programas de la dirección. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Comunicación} = \frac{\text{Información Entendida por los Empleados}}{\text{Información Transmitida por los Empleados}} \times 100$$

- Motivación: Determina la capacidad gerencial para generar conductas y hechos positivos por parte de los empleados hacia la dependencia. El resultado es porcentual y se calcula con la siguiente ecuación:

$$\text{Motivación} = \frac{\text{Acciones Estimulantes Efectuadas por la Gerencia}}{\text{Acciones Estimulantes Esperadas por los Empleados}} \times 100$$

- Toma de Decisiones: Mide la capacidad gerencial de la Dirección de Investigación para realizar las decisiones programadas. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Toma de Decisiones} = \frac{\text{Decisiones Programadas}}{\text{Total de Decisiones}} \times 100$$

d) Proceso de Control: Este proceso se evaluará para medir el proceso de las actividades en función del desempeño. Para ello, se establecen los siguientes indicadores:

- Control de Sistemas: Este indicador mide la existencia de controles preventivos en relación con los existentes en la unidad organizativa. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Control de Sistemas} = \frac{\text{Controles Preventivos}}{\text{Controles Existentes}} \times 100$$

- Control de Procesos: Mide la relación entre la gestión de la Dirección de Investigación y corrección de las actividades y su totalidad, se mide en forma porcentual, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Control de Procesos} = \frac{\text{Acciones Correctivas}}{\text{Total de Actividades}} \times 100$$

- Control de Calidad: Determina si las labores efectuadas en la dependencia en estudio conducen a la consecución de los planes. Se mide porcentualmente con la siguiente fórmula:

$$\text{Control de Calidad} = \frac{\text{Resultados Obtenidos de los Procesos}}{\text{Resultados Esperados de los procesos}} \times 100$$

Innovación y Aprendizaje: Los indicadores en esta categoría precisarán la capacidad de asimilación de los cambios generados en el entorno para la renovación de los procesos y la actualización de los servicios por parte de la Dirección de Investigación. Éstos comprenden los siguientes:

1) Aprendizaje Organizacional: Para medir la capacidad de aprendizaje de la unidad organizativa, se hace énfasis en los conocimientos que los empleados, grupos de trabajo y la propia dependencia han desarrollado, a partir de los cambios suscitados en el área, de allí que se establece el siguiente indicador basado en términos porcentuales:

$$\text{Aprendizaje Organizacional} = \frac{\text{Conocimientos Desarrollados por Área}}{\text{Cambios Percibidos por Área}} \times 100$$

2) Mejoramiento Continuo: Para medir la capacidad de mejoramiento de la Dirección de Investigación, se consideran las reformas o mejoras efectuadas a los procesos, por lo que se proponen como indicadores los siguientes:

a) Mejoras en los Servicios Disponibles: Este indicador determina si los servicios ofrecidos por la dirección en estudio han sufrido cambios o ajustes, de acuerdo con los requerimientos de los usuarios, su valor varía entre 0 y 1, tomando como base la fórmula siguiente:

$$\text{Mejora en los Servicios Disponibles} = \frac{\text{Cambios Incorporados a los Servicios}}{\text{Cambios Planificados a los Servicios}}$$

b) Mejoras en los Sistemas Utilizados: Este indicador refleja las mejoras que se realizan a los sistemas empleados en la unidad o dependencia abordada, ya sea por la ampliación de red, capacidad de usuarios, entre otros. Su valor oscila entre 0 y 1, y se

calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Mejora en los Sistemas} = \frac{\text{Cambios Incorporados en los Sistemas}}{\text{Cambios Requeridos en los Sistemas}}$$

c) Mejoras en la Capacidad de Respuesta: Este índice evalúa si la Dirección de Investigación incorpora acciones pertinentes para maximizar su capacidad de respuesta a los usuarios, en comparación con las debilidades identificadas. Su valor varía entre 0 y 1 y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Mejoras en la Capacidad de Respuesta} = \frac{\text{Cambios Incorporados en la Atención al usuario}}{\text{Cambios Requeridos en la Atención}}$$

3) Actualización del Servicio: Se propone un indicador que determine la renovación de cada servicio ofrecido por la Dirección de Investigación, conforme a las necesidades aportadas por los usuarios. Su valor oscila entre 0 y 1 y se calcula con la siguiente expresión:

$$\text{Actualización del Servicio} = \frac{\text{Novedades realizadas al Servicio}}{\text{Sugerencias indicadas por los Usuarios}}$$

Manejo Financiero: Con esta categoría se medirá la gestión financiera de la Dirección de Investigación, según los recursos asignados para un período determinado. Para ello, los indicadores se enmarcan en las siguientes subcategorías:

1) Liquidez: Con este indicador se determinará el grado de disponibilidad de fondos para que la unidad organizativa cumpla con sus actividades. Se mide entre valores 0 y 1, cuya relación indica que a mayor efectivo, mayor disponibilidad. La fórmula para el cálculo es la siguiente:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Fondos Requeridos}}{\text{Fondos Disponibles o Asignados}}$$

a) Liquidez de recursos propios: Este indicador mide la capacidad de la dependencia de cubrir los gastos operativos con los recursos obtenidos por concepto de actividades de autogestión llevadas a cabo por la organización. Este indicador genera un porcentaje, que a mayor volumen de recursos, mayor será la liquidez. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Liquidez de Recursos Propios} = \frac{\text{Fondos Disponibles por Concepto de Autogestión}}{\text{Gastos Operativos}} \times 100$$

2) Actividad: En esta subcategoría se evaluará el desempeño de la Dirección de Investigación, en cuanto a la distribución de los recursos asignados, para cumplir con los planes. Para ello se establecen los siguientes indicadores:

a) Eficiencia Financiera: Este indicador mide el uso que se le ha dado a los fondos disponibles, de acuerdo con el presupuesto establecido. Se puede realizar por área de servicio o de la dependencia en general. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos Financieros Utilizados}}{\text{Recursos Financieros Presupuestados}} \times 100$$

b) Eficacia: Este indicador revela el alcance de los recursos financieros utilizados para llevar a cabo las actividades. Al igual que la eficiencia puede aplicarse por tipo de servicio o a la unidad organizativa en general. El resultado será un porcentaje según la fórmula siguiente:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Actividades Desarrolladas con los Recursos Financieros Disponibles}}{\text{Actividades Presupuestadas con los Recursos Financieros}} \times 100$$

c) Efectividad: Este indicador refleja el rendimiento que se le ha dado a los recursos financieros, en razón del presupuesto asignado a la Dirección de Investigación. Su valor es porcentual y se calcula con la siguiente expresión:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Rendimiento Obtenido de las Actividades Desarrolladas}}{\text{Rendimiento Esperado de las Actividades Presupuestadas}} \times 100$$

d) Capital de Trabajo: Se refiere a la diferencia entre los fondos disponibles y los gastos incurridos para llevar a cabo cada uno de los servicios ofrecidos por la unidad. Su valor oscila entre 0 y 1 y señala que, a mayor cantidad de gastos, menor será el capital de trabajo resultante. Su fórmula es:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Fondos Disponibles} - \text{Gastos Incurridos}$$

Fase III: Determinación de Criterios para la Evaluación de los Resultados Obtenidos por el Sistema de Indicadores Propuesto

Es importante destacar que los indicadores propuestos para el sistema de medición de desempeño de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, estarán sujetos a una escala de evaluación en la que se apreciarán los resultados obtenidos, bien sea en términos relativos o absolutos. La escala se ha diseñado bajo el tipo Lickert, que va desde muy bueno hasta muy deficiente y se muestra a continuación:

Cuadro 30

Escala de Evaluación de los Indicadores de Gestión

Resultados Absolutos		Resultados Porcentuales	
Rango	Significado	Rango	Significado
0,81-1	Muy bueno	81%-100%	Muy bueno
0,61-0,80	Bueno	61%-80%	Bueno
0,41-0,60	Regular	41%-60%	Regular
0,21-0,40	Deficiente	21%-40%	Deficiente
0,01-0,20	Muy deficiente	1%-20%	Muy deficiente

Fuente: Elaboración Propia (2015)

A partir de esta escala, la Dirección de Investigación podrá calificar el desempeño de cada una de las variables o categorías consideradas, de acuerdo con el modelo de gestión por resultados o de gerencia pública; es decir, que para los agentes facilitadores, evaluación de resultados, innovación y aprendizaje, además del manejo financiero, las apreciaciones del cuadro anterior para los indicadores medidos en términos absolutos, denotarán una puntuación descendente de 0,5 (si la calificación del indicador se situó entre 0,81 y 1); 0,4 (si la calificación del indicador se situó entre 0,61 y 0,80); 0,3 (si la calificación del indicador se situó entre 0,41 y 0,60); 0,2 (si la calificación del indicador se situó entre 0,21 y 0,40) y 0,1 (si la calificación del indicador se situó entre 0,01 y 0,20).

A su vez, para los indicadores medidos en términos relativos, se establece una calificación descendente a partir de 5 (si la calificación del indicador se situó entre 81% y 100%); 4 (si la calificación del indicador se situó entre 61% y 80%); 3 (si la calificación del indicador se situó entre 41% y 60%); 2 (si la calificación del indicador se situó entre 21% y 40%) y 1 (si la calificación del indicador se situó entre 1% y 20%). Por lo tanto, al promediar los resultados de los indicadores por categoría, se tendrá la apreciación media de cada variable, para determinar la puntuación final y, en consecuencia, señalar la gestión alcanzada por la Dirección de Investigación en un período dado.

Es así como el Cuadro 31 presenta la calificación promedio de las categorías, según la apreciación del Cuadro 30 y cuya sumatoria de las subcategorías contenidas en cada categoría (las cuales son 4) serán tomadas en cuenta para el Cuadro 32 que muestra posibles posiciones en las cuales se podría encontrar a la dependencia en estudio, según la sumatoria final de las categorías analizadas. Estos cuadros se exponen seguidamente:

Cuadro 31

Escala de Evaluación Promedio para las Categorías o Variables

Indicadores Absolutos		Indicadores Relativos	
Apreciación	Puntuación	Apreciación	Puntuación
Muy bueno	0,50	Muy bueno	5
Bueno	0,40	Bueno	4
Regular	0,30	Regular	3
Deficiente	0,20	Deficiente	2
Muy deficiente	0,10	Muy deficiente	1

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Cuadro 32

Posibles Posiciones según el Desempeño de la Dirección de Investigación

Puntuación	Posición	Objetivo
5	Excelencia	Mantenerse
4	Desarrollo	Esmerarse
3	Calidad	Labrar
2	Sinergia	Escalar
1	Ineficiencia	Salir

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Fase IV: Diseño de Informes de Gestión, como base para la Toma de Decisiones Gerenciales en la Dirección de Investigación.

Con base en la información que suministre el sistema de indicadores de desempeño planteado para la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, se propone la elaboración de unos informes especiales para que la alta gerencia de la unidad evalúe su actuación y pueda establecer las acciones correctivas a favor de los usuarios y del personal que en ella labora.

Los informes propuestos podrán emitirse mensual o trimestralmente con la finalidad de hacer un balance sobre los recursos asignados y recursos utilizados de modo de proveer el posible déficit de presupuesto y de incorporación de los cambios en cada uno de los servicios ofrecidos por la dependencia. A continuación se describen cada uno de los informes:

Estado de Actividad: Con este informe la Dirección de Investigación podrá conocer mensualmente los resultados que se han logrado durante un período determinado, en lo que respecta al desempeño del personal, satisfacción de los usuarios y capacidad de innovación de la unidad. La información contenida será por cada proceso o servicio que incluya las actividades desarrolladas, los objetivos logrados y las desviaciones detectadas. Ahora bien, para efectos de que la información del Estado de Actividad sea confiable, se incluye como elementos de control, el período en que se informa, fecha de emisión, numeración correlativa, la firma de las personas que lo autorizaron y elaboraron.

Evaluación de la Gestión Organizativa de la Dirección: Este informe será elaborado en la Dirección de Investigación, con base en los informes mensuales de actividad que envíe cada una de las áreas de la dependencia, de manera que la alta

gerencia pueda condensar la información en cada una de las categorías y subcategorías propuestas, y permitirá medir la gestión organizacional alcanzada. El mismo se emitiría trimestralmente, que incluirá un análisis sobre la base de los indicadores del período anterior, los índices esperados y los índices obtenidos. Por otra parte, se establecen como elementos de control para garantizar la validez y la transparencia del informe, fecha de emisión, personal que autorizó y elaboró el informe, numeración correlativa, entre otros.

Estado de Aplicación de Recursos: Este informe es netamente financiero y será empleado por la Dirección de Investigación, para determinar la efectividad en el manejo de los fondos asignados, tomando en cuenta las distintas actividades a las que fueron destinados. Igualmente, se precisará si la cobertura de los gastos fue efectuado por recursos propios o de los asignados al presupuesto. El informe se emitiría en forma semestral y se enteraría al órgano respectivo, como medio para rendición de cuentas. Este informe tendrá como elementos de control: la fecha, los comprobantes o facturas respectivas que amparen los gastos, períodos, personal que elaboró y autorizó el informe. Este se muestra seguidamente:

Informe de Gestión de Calidad de Servicio: Este reporte mostrará un resumen de las mejoras que ha alcanzado la Dirección de Investigación con la evaluación continua de su desempeño. Este informe tendrá como datos los aspectos favorables del período en lo que se refiere a los servicios ofrecidos, actuación del personal, capacidad de aprendizaje, elementos que determinarán el nivel de la unidad organizativa para alcanzar y exceder las expectativas de los usuarios, noción que engloba al modelo de gestión por resultados. Por otra parte, el informe se emitirá semestralmente, y contendrá como elementos de control la fecha, numeración correlativa, período, firmas de elaboración y autorización.

Es importante mencionar que los informes planteados para la Dirección de Investigación, referentes al control y medición del desempeño cumplan con los requisitos de oportunidad, confiabilidad, utilidad y relevancia, para que la información proveniente de la aplicación de los indicadores de desempeño propuestos pueda servir para que tanto la dependencia como la Dirección Ejecutiva del Instituto y los órganos reguladores puedan sustentar las decisiones y confirmar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad y economía de la gestión alcanzada para cada actividad o proyecto.

Factibilidad de la Propuesta

Para la implementación del sistema de indicadores de desempeño asociado con el modelo de gestión por resultados, se requiere de un estudio sobre algunos aspectos que determinen la viabilidad de su ejecución por parte de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, ya sea respecto al personal participante, equipos e insumos, fondos y aceptación de la nueva metodología para la evaluación de los resultados. A continuación se presenta el análisis de factibilidad:

Factibilidad Técnica

La aplicación de los indicadores de desempeño se considera factible, desde el punto de vista técnico porque la Dirección de Investigación ha reconocido la necesidad de capacitar al personal de la institución acerca de los diferentes métodos sobre control y medición del desempeño, así como también ha previsto el apoyo el personal de la Dirección de Gestión Tecnológica, para que incorpore las fórmulas en los coeficientes planteados en hojas electrónicas de cálculo para facilitar y agilizar las labores asociadas con la determinación de los resultados en cada periodo.

Factibilidad Operativa

La puesta en marcha del sistema de indicadores de desempeño propuesto será factible, desde la óptica operativa, porque la Dirección de Investigación cuenta con los insumos, equipos e instalaciones para realizar las labores de recolección, agrupación, determinación e interpretación de los resultados por cada una de las actividades o proyectos desarrollados en el periodo, de manera que se dispondrá de materiales de oficina, equipos de computación y parea física para proceder al cálculo de los índices, de manera que se pueda precisar la gestión, para que luego se implementen los correctivos.

Factibilidad Económica

Este aspecto tiene que ver con la disponibilidad de los fondos necesarios para la reposición de los insumos y equipos considerados para la aplicación del sistema de indicadores de desempeño, mantenimiento de las instalaciones y capacitación del personal, entre otras actividades, de manera que el presupuesto de la institución asigna una partida específica para los gastos relacionados con la Dirección de Investigación, tanto para su funcionamiento operativo como para la gestión de los proyectos de impacto en materia de salud pública, por lo que dentro de dicha partida estarían incluidos los fondos para la disponibilidad de insumos, equipos e instalaciones, para llevar a cabo el control y medición de los resultados.

En todo caso, se implicaría un desembolso adicional por concepto del curso o taller para el fortalecimiento de las capacidades del personal de la dependencia en materia de métodos de evaluación de desempeño, lo cual recaería en una petición a la Dirección de Recursos Humanos, para que proceda a la contratación de un facilitador y al desarrollo del material informativo a impartirse en la actividad de capacitación, el cual no resultaría una salida significativa de fondos, pues dicha actividad no

correspondería a más de 16 horas académicas.

Factibilidad Humana

La propuesta diseñada se considera factible porque los resultados del cuestionario y de la entrevista demostraron las necesidades y el interés del personal de la Dirección de Investigación por incorporar una herramienta que proporcione información concreta y oportuna acerca de los resultados obtenidos por la ejecución de los proyectos de impacto en materia de salud pública, de allí que están dispuestos a utilizar un sistema de indicadores, por lo que no se vislumbra alguna resistencia o limitación para emprender una nueva forma de medir el desempeño.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al finalizar el estudio referente al control y medición de desempeño por parte de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, en el marco del modelo de gestión por resultados, se planteó un sistema de indicadores, con el objeto de fortalecer las labores de determinación de la gestión alcanzada en un periodo. Es por ello que tomando en cuenta los propósitos de la investigación y los datos obtenidos, se concluye lo siguiente:

Entre las condiciones actuales del control de desempeño de la dependencia abordada, se determinó que éste tiene como propósito el grado de alcance de los resultados esperados, mas no de la identificación oportuna de variaciones, lo cual constituye una debilidad, debido a que solo se enfocan en precisar el resultado, sin distinguirse si se ajusta a los planes previstos, por lo que no se enmarcan en el modelo de gestión por resultados que involucran el seguimiento constante del desempeño para que sea logrado en su totalidad. De esta manera se aplican supervisiones directas y revisiones de documentos al cierre de cada actividad, con lo cual se evidencia un control posterior que elimina toda posibilidad de aplicar acciones que ayuden a contribuir con la gestión esperada del periodo actual, sino con la del siguiente.

Así mismo, se apreció que el control de desempeño aplicado no está sujeto a estándares, criterios o parámetros que sirvan de referencia para detectar las variaciones ocurridas durante la ejecución de cada actividad. En este caso, la Dirección de Investigación se encarga de verificar la finalización de cada proyecto,

con base en los recursos asignados y metas programadas. Por consiguiente, esta situación revela una debilidad que asociada con la aplicación mensual de los mecanismos de control, se genera una retroalimentación tardía y poco consistente del desempeño alcanzado de cada periodo, hecho que no solo influye en el retraso de la toma de decisiones, sino además puede propiciar que se emprendan alternativas erróneas que no favorecen la gestión de proyectos que responden a las necesidades de la colectividad ni tampoco a la forma de calcular los resultados.

Por otra parte, la medición de desempeño en la Dirección de Investigación también es objeto de deficiencias, debido a que la finalidad que persigue este proceso no consiste en el suministro de una información consistente de los resultados alcanzados, en lugar de ello procura categorizar la gestión alcanzada en base a la eficiencia, eficacia, efectividad y economía, como atributos esenciales en el manejo administrativo de instituciones públicas, para que se dé a conocer si el desempeño fue satisfactorio o desfavorable. De este modo, la existencia de este proceso y los atributos considerados durante su ejecución se vinculan directamente con la gestión por resultados, para evidenciar la transparencia y relevancia del desempeño, pero que la falta de valores de ponderación o peso no brindan una información concisa que demuestre el grado de importancia de cada atributo en la evaluación.

Es así como la medición solo se lleva a cabo para analizar los resultados de las actividades o proyectos de impacto social en materia de salud pública, en lo que respecta a las variaciones porcentuales entre periodos y no con el presupuesto, así como también se comparan las metas, de manera que el desempeño es calificado bajo el grado de eficiencia y eficacia. Estos resultados se calculan trimestralmente, debido a que las dependencias involucradas remiten los datos para el cálculo de los indicadores y luego por esta medida, los resultados son enviados a la Oficina de Planificación y Presupuesto para que sean incluidos en la rendición de cuentas exigido por el Ministerio del Poder Popular para la Salud, sin efectuarse alguna

discusión sobre ello.

Por tal motivo, se tiene que el control y medición de desempeño emp¹ 141 actualmente por la dependencia abordada revela que se trata de un enfoque clásico o tradicional de evaluación de resultados, es decir, de naturaleza reactiva porque se obtienen los resultados al término de cada actividad, con el objeto de se perciban tanto el uso de recursos como el logro de objetivos, pero de una manera global, sin estudiar en detalle las posibles causas y ajustes requeridos, a diferencia del modelo de gestión por resultados que implican un seguimiento constante de los procesos y actividades a ejecutarse en un periodo, para que se puedan anticipar a las posibles variaciones y, de ese modo, se puedan minimizar aquellas dificultades que puedan influir en la gestión esperada, adaptándose los procesos a las demandas de los usuarios y a las capacidades del personal encargado del cálculo y calificación del desempeño.

Ahora bien, entre los procesos y actividades que ejecuta la Dirección de Investigación, se pueden mencionar la planificación de los diferentes proyectos de impacto en salud pública, que abordan áreas como salud ocupacional, epidemiología, control de vectores y gestión de riesgos, que son indispensables para promover y garantizar la salud del colectivo. Estos proyectos quedan bajo la responsabilidad de un investigador que es objeto de supervisión por parte de la dependencia y éste es el encargado de asignar y controlar la actuación de su equipo de trabajo, de allí que la coordinación queda como una labor indirecta del área funcional en estudio, en vista que no es una labor propiamente ejecutada por el personal de la dependencia.

Otra de las actividades que lleva a cabo la Dirección de Investigación del instituto consiste en la recepción de documentos procedentes de otras áreas de la institución para la revisión correspondiente, en cuanto a la participación de esta en los proyectos de impacto en salud pública realizados al cabo de un periodo, seguido de la solicitud,

análisis y selección de proveedores de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de los proyectos, para lo cual debe considerarse las condiciones ofrecidas por cada suplidor, de acuerdo con la cantidad, precio, tiempo de entrega y plazo de financiamiento, más aún, no se encarga de la cancelación a los proveedores, pues esta función se atribuye a la Dirección de Gestión Administrativa.

Así mismo, la Dirección de Investigación elabora los reportes trimestrales de control de desempeño que entrega a la Oficina de Planificación y Presupuesto, mientras que a la Dirección Ejecutiva del instituto solo notifica el resultado obtenido, por lo que esta área estratégica de la institución puede tomar en cuenta la información proporcionada, para tener una idea general de los resultados. Sin embargo esta no sería de calidad e influiría en la toma de decisiones.

A tales efectos, con base en los procesos y actividades que realiza la dependencia en estudio, así como también con las debilidades que existen en materia de control y desempeño, se puede considerar el diseño de un sistema de indicadores de gestión en el que se conjuguen los atributos de eficiencia, eficacia, efectividad y economía para la evaluación sistemática de los proyectos ejecutados. Por lo tanto, se reconoce la necesidad de implementar modificaciones a nivel de herramientas tecnológicas, capacitación del talento humano, canales de comunicación, capacidad de respuesta y mecanismos de control, dado que constituyen la plataforma fundamental para la realización de los cálculos, análisis y ajustes, conforme al desempeño obtenido.

De igual manera, se identifican algunos requerimientos informativos que sean difundidos por la Dirección de Investigación al personal que la integra, para que posean las capacidades, herramientas y pautas para ejecutar las funciones conforme a los planes de la institución, de manera que se pueda estimular la calidad de servicio, administración del personal, cooperación social, retroalimentación y compromiso del personal, para que se pueda determinar con mayor frecuencia la gestión de la

dependencia y demás áreas intervinientes en los proyectos de impacto en salud pública, para que se discutan los datos y variaciones en profundidad para reconocer las fallas o deficiencias que puedan suscitarse en cada una de las actividades, con el fin de incorporar aquellos correctivos que conduzcan al alcance de los objetivos y metas previstas, siempre y cuando se garantice la actitud comprometida del equipo de trabajo, ya sea para realizar sus actividades rutinarias como las de monitoreo y evaluación de la gestión.

Partiendo de estos requerimientos, se desarrolló una propuesta de un sistema de indicadores de desempeño, para mejorar la evaluación de los resultados de la Dirección de Investigación, a partir del modelo de gestión por resultados. Esta propuesta se estructuró en cuatro fases o etapas enfocadas en plantear el camino a seguir para propiciar una medición efectiva de la gestión de los proyectos. En la primera fase, se establecen las categorías o dimensiones que abordará el sistema, compuestas por agentes facilitadores, evaluación de resultados, innovación y aprendizaje y manejo financiero. Con base en estas categorías se formularon los indicadores de desempeño en la segunda etapa, resaltándose su propósito, forma de cálculo y fuentes de información, luego se estableció la escala que servirá de parámetro para calificar el desempeño y, por último, se identificaron los informes que pueden contribuir al manejo oportuno de la información y discusión de los resultados, para el mejoramiento continuo del desempeño.

En definitiva, la evaluación de los resultados generados de los procesos y actividades ejecutados por la Dirección de Investigación y demás áreas intervinientes del instituto por el desarrollo de proyectos de salud pública indica que se trata de una metodología tradicional que solo le interesa conocer el desempeño obtenido, justificando el consumo de recursos y logro de objetivos, trayendo consigo que esta dependencia se desarticule de las nuevas tendencias emergentes de la gerencia pública en las que se incentiva la proactividad y el mejoramiento continuo, gracias a

una labor de seguimiento constante en todas las actividades, para detectar oportunamente aquellos factores críticos que le resten calidad a la ejecución de proyectos, de allí que se puedan implementar los ajustes pertinentes y asegurarse un desempeño satisfactorio, para que el sistema de indicadores propuesto constituya el punto de partida para la inserción de la Dirección de Investigación en al gestión por resultados, con la finalidad de mantener una capacidad óptima de respuesta, uso eficiente de los recursos y consecución de los propósitos fijados.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones señaladas, podrían sugerirse algunas acciones a la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, para propiciar un mejor control y medición del desempeño. Por esta razón, se hace mención de las recomendaciones:

- Estudiar con detenimiento la propuesta diseñada en esta investigación, con el fin de analizar tanto las categorías como los índices, para evaluar su correspondencia con las necesidades de medición de los resultados, de manera que pueda eliminar o incluir indicadores y obtener la versión definitiva del sistema que promueva una mejor eficiencia y eficacia de las actividades. De este modo, puede elaborar el plan de acción para la puesta en marcha y el respectivo cronograma de actividades.

- Aplicar mecanismos de control al inicio y durante la ejecución de cada actividad que integra a los proyectos de salud pública formulados por la dependencia abordada para que sirvan de complemento en la acción controlada de la supervisión directa y revisión de documentos que se efectúa al cierre de cada actividad. Esto permitirá contar con un monitoreo constante que facilite la detección de irregularidades o desviaciones que pueden resolverse oportunamente, para evitar resultados desfavorables en la gestión esperada.

- Mantener diferentes canales de comunicación entre la Dirección de Investigación y las otras áreas intervinientes en la ejecución de los proyectos de salud pública, a través de notificaciones escritas, llamadas telefónicas, correos electrónicos¹⁴⁵, entre otros medios, de manera que exista un frecuente intercambio de datos acerca del avance de las actividades, no solo para procurar un mejor desempeño, sino también para facilitar el cálculo de los indicadores. Con ello, se pueda determinar la gestión a tiempo y discutir sus resultados.

- Brindar la capacitación y/o actualización al personal de la dependencia en materia de métodos de evaluación de resultados, con el propósito de fortalecer sus capacidades para la determinación e interpretación de los resultados derivados de las actividades ejecutadas para cada uno de los proyectos de salud pública, al igual que tengan la facultad para considerar la modificación, eliminación o incorporación de indicadores, de acuerdo con los nuevos escenarios y exigencias de la gerencia pública.

- Revisar constantemente los resultados del desempeño de la dependencia en estudio, sobre la base de la eficiencia, eficacia, efectividad y economía, para conocer su comportamiento y con ello proceder a la realización de proyecciones a mediano y largo plazo que puedan conducir al incremento progresivo de la gestión, al mismo tiempo que se minimizan aquellos factores críticos que puedan propiciar un desempeño deficitario.

- Implementar estrategias de discusión como mesas de trabajo, conversaciones preliminares y tormenta de ideas, en la que participen el personal que integra a la dependencia abordada, así como también a los directivos de las áreas intervinientes en la ejecución de los proyectos de salud pública, para que se aborden los resultados obtenidos para cada actividad, se identifiquen las causas y consecuencias de dicho resultado y se planteen alternativas de solución, con el fin de procurar el desarrollo

efectivo de los proyectos, la reforma en los niveles esperados de los indicadores y la calidad de respuesta a los usuarios.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Una introducción metodológica** (4a. ed.). Caracas: Episteme
- Balestrini, M. (2001). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación.** (5ª ed.). Caracas: BL. Consultores Asociados.
- Beltrán, J. (2005). **Indicadores de Gestión Herramientas para Lograr la Competitividad.** 2da. Edición. Editores Colombia.
- Bitoraje, E. (2011). **Indicadores de Gestión: Herramienta Informativa del Control de la Gestión Pública.** Revista Venezolana de Gestión Pública, Universidad de Los Andes 2 (2) pp. 111-140.
- Cerda, H. (2004). **Los elementos de la investigación.** Colombia: Editorial El Bicho.
- Chiavenato (2002). **Introducción a la teoría general de la administración** (8a. ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, S. A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial No. 36.860. Diciembre 30.
- Córdova, F. (2011). **Modelo de planificación estratégica para la gestión pública de HIDROCENTRO.** Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Ciencias Contables. Universidad de Carabobo.
- Escalona, A. (2011). **Modelo de Gerencia Estratégica para la Gestión Pública en los Gobiernos Regionales.** Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia. Universidad de Carabobo.
- Escamilla, M. (2013). **Aplicación Básica de los Métodos Científicos. Diseño No Experimental.** México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Franklin, E. (2001). **Metodología de Auditoría Administrativa.** México: Editorial Mc Graw Hill.
- García, A., Machorro, A., y Cabrera, G. (2011), **Análisis administrativo como herramienta para mejorar el desempeño de los procesos en las organizaciones: caso Grupo Rodríguez Diesel, S.A. de C.V.** Revista de la Ingeniería Industrial de Texas. Volumen 5. Estados Unidos.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación** (3a. ed.). Colombia: McGraw-Hill interamericana S. A.
- Hurtado, J. (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas: Fundación SYPAL.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2003). **Los indicadores de evaluación del desempeño: Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina**. Boletín 13, Noviembre. Chile: Autor
- Kerlinger, F. (2007). **Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales**. DF, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kristensen, J.; Groszyk, W. y Bühler, B. (2002). **“Outcome-focused Management and Budgeting”**, OECD Journal on Budgeting, Vol 1, N°4, Paris.
- Lecoin-Perera, J. (2004). **Pouvons nous réformer les administrations**. IX Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública. Madrid-España. Fuente: <http://www.clad.org.ve/congreso/morinesp.pdf>
- Ley Contra la Corrupción (2003). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5.637 Ext. Abril 7.
- Ley Orgánica de Administración Pública (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 37.305. Octubre 17.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 37.029. Septiembre 5.
- Ley sobre Simplificación de Trámites Administrativos (1999). (Decreto 368). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extr. 5.393. Octubre 22.
- Makón, M. (2000). **El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional**. V congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. República Dominicana.
- Malvicino, G. (2005). **Modelos de Gestión Pública. Viejos y Nuevos Desafíos**. N° 8, Publicación del Instituto de Auditores Internos. Buenos Aires, Argentina.
- Méndez, C. (2001). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso investigativo** (3a. ed.) Colombia: McGraw-Hill interamericana S. A.

- Morín, E. (2004). **Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.** IX Congreso Internacional del CLAD. [Documento en línea] [consulta: abril de 2014]. Disponible en internet <http://www.clad.org/congresos/congresos-antteriores/ix-madrid-2004/morinesp.pdf>.
- Navas, A. (2011). **La nueva gestión pública: Una herramienta para el cambio.** Seminario New Public Management, Fundación Friedrich Naumann, Alemania.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa** (2a. ed.). Caracas: FEDUPEL
- Pérez, A. (2006). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.** (2a. ed.) Caracas: FEDUPEL
- Ramió, C. (2010). **Los problemas de la implantación de La nueva gestión pública en las Administraciones públicas latinas: Modelo de estado y cultura institucional,** Revista del CLAD Reforma y Democracia, Volumen 21.
- Real Academia Española (2005). **Diccionario de la Lengua Española.** Vigésima Sexta Edición. Tomo I y II. Madrid: Editorial Espasa Calpe, S.A.
- Reglamento Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 37.169. Marzo 29.
- Reglamento No. 1 Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2005) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extr. No. 5.781. Agosto 12.
- Revista Calidad Empresarial (1999). **Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa.** Corporación Andina de Fomento (CAF). Caracas.
- Rogers. G. y Badham, L. (1992). Evaluation in Schools: Getting Started on Training and Implementation. London: Routledge.
- Ruffner, M. (2003). **Overview of Results-Focussed Management and Budgeting in OECD Member Countries.** Gestión Pública por Resultados y Programación Plurianual, Serie Seminarios y Conferencias N° 29, ILPESCEPAL, Santiago de Chile. [Documento en línea]. Disponible: http://www.eclac.cl/publicaciones/Ilpes/9/LCL1949P/SYC_29.pdf
- Sabino, C. (2002). **El proceso de la investigación. Una introducción teórico-práctica.** Caracas: Panapo

- Schick, A. (2002). **¿La Presupuestación tiene algún futuro?**, Serie Gestión Pública N°21, ILPES-CEPAL, Santiago de Chile. [Documento en línea]. Disponible:<http://www.eclac.cl/publicaciones/Ilpes/6/LCL1736P/lcl1736e.pdf>
- Subirats, J. (2003). **La Administración Pública como problema. El análisis de políticas públicas como propuesta.** Documentación Administrativa. Barcelona, España.
- Tamayo, T. y Tamayo, M. (2001). **Técnicas de Investigación.** Editorial Me Graw Hill. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales.** Segunda reimpresión. Caracas. Venezuela. Fondo Editorial UPEL.
- Waissbluth, M. y Larrain, F. (2009). **Modelos de gestión pública y sus implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado.** Segundo Concurso Anillos de Investigación en Ciencias Sociales, modalidad en Innovación de Políticas Públicas Santiago de Chile, CONICYT, 2009, [Documento en línea] [consulta: abril de 2014]. Disponible en internet http://www.uazuay.edu.ec/estudios/com_exterior/etica_profesional/VII_La_gestion_publica_en_el_siglo_XXI.pdf>
- Závodníková, N. (2011). **La evaluación de las instituciones públicas. Una reacción de la sociedad civil al mal gobierno.** Congreso Visible de la Universidad de los Andes y el Instituto de la Investigación y Debate sobre Gobernanza (IRG), Colombia.

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigida a:

Director de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon

1. ¿Qué modificaciones podrían realizarse en las herramientas tecnológicas de la dependencia para la implementación de un sistema de indicadores de gestión?

2. ¿De qué manera se podrá capacitar al personal de la dependencia para fortalecer sus habilidades, en caso de implementarse un sistema de indicadores de gestión?

3. ¿Cómo se manejarían los canales de comunicación existentes en la dependencia para el intercambio de información sobre los resultados de los proyectos de Salud Pública, de implementarse un sistema de indicadores de gestión?

4. ¿Qué cambios se aplicarían a los mecanismos de control utilizados por la dependencia en el seguimiento de los proyectos de salud Pública, con respecto a una posible implementación de un sistema de indicadores de gestión?

5. ¿Considera que la evaluación de los resultados de la gestión de los proyectos de Salud Pública promovidos por la dependencia permiten una oportuna capacidad de respuesta? Explique

6. ¿Está la estructura organizativa de la dependencia apta para desarrollar las labores de evaluación de los resultados de la gestión de los proyectos de salud Pública, en caso de implementarse un sistema de indicadores de gestión? ¿Por qué?

7. ¿Cómo se manejaría la información proveniente de la aplicación de un sistema de indicadores de para mantener la calidad de servicio generada por los proyectos de Salud Pública ejecutados por la dependencia?

8. ¿Qué aspectos se tomarán en cuenta por la dependencia para administrar al talento humano de acuerdo con los resultados aportados de la aplicación de un sistema de indicadores de gestión?

9. ¿Considera la necesidad de aplicar medidas para promover la cooperación social en la dependencia, en caso de implementarse un sistema de indicadores de gestión a los resultados de los proyectos de Salud Pública?

10. ¿Qué aspectos reforzaría la dependencia en la retroalimentación sobre la ejecución de los proyectos de Salud Pública, ante una posible aplicación de un sistema de indicadores de gestión?

11. ¿Qué importancia tendrá el compromiso del personal en la dependencia, en caso de implementarse un sistema de indicadores de gestión para los resultados de los proyectos de Salud Pública?

CUESTIONARIO

Dirigido al Personal de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon

Instrucciones: A continuación se presenta un instrumento de recolección de datos (cuestionario), integrado por una serie de preguntas acerca de la situación actual del control y medición de desempeño, al igual que los procesos y actividades que ejecuta la Dirección de Investigación de la organización, por lo que se recomienda lo siguiente, antes de iniciar el llenado del instrumento:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas del instrumento.

- Marque con una equis (X) la(s) alternativa(s) de respuesta con la(s) que se sienta más identificado.

- Trate de ser lo más objetivo, al momento de emitir su respuesta.

- Evite dejar alguna pregunta sin responder.

- No firme el instrumento, los datos que proporcione se utilizarán en forma confidencial y para fines exclusivamente académicos.

- En caso de dudas, consulte al investigador.

- Al finalizar el llenado del instrumento, por favor entregarlo al investigador.

Muchas Gracias por su Colaboración

Lcdo. Leonardo Díaz

Parte I: Condiciones Actuales del Control y Medición de Desempeño en la Dirección de Investigación

1. ¿Está enfocado el objetivo del control de desempeño efectuado por la dependencia hacia determinación temprana de variaciones en los resultados esperados?

Sí_____

No____

2. Indique entre los mecanismos de control de desempeño siguientes, cuáles aplica la dependencia para determinar los resultados de la gestión alcanzada en un período (Puede marcar más de una alternativa)

Elaboración de planes _____

Supervisiones directas _____

Revisión de documentos _____

Emisión de registros _____

Otro. Señale: _____

3. ¿Cuál es la frecuencia con la que se aplican los mecanismos de control de desempeño por parte de la dependencia?

Diaria _____

Semanal _____

Mensual _____

Semestral _____

Anual _____

4. ¿Se determina el desempeño alcanzado por la dependencia conforme a parámetros (metas, objetivos estándares) asociados con los resultados esperados?

Sí_____

No____

5. ¿Se obtiene una retroalimentación de los resultados obtenidos por la dependencia por la aplicación de los mecanismos de control de desempeño?

Sí_____

No____

6. ¿Se efectúan ajustes a los procesos ejecutados por la dependencia de acuerdo con los resultados obtenidos por el control de desempeño?

Sí_____

No____

7. ¿Se orienta la finalidad de la medición de desempeño hacia el suministro de información consistente de los resultados de la gestión de la dependencia?

Sí_____

No____

8. Indique si la medición de desempeño efectuada por la dependencia abarca la determinación de los resultados por:

Dependencia _____

Proceso _____

Actividad _____

Período _____

Otro. Señale: _____

9. Señale entre los aspectos siguientes, cuáles son tomados en cuenta para la medición del desempeño por parte de la dependencia (Puede marcar más de una alternativa)

Eficiencia _____

Eficacia _____

Economía _____

Efectividad_____

Otro. Especifique: _____

10. ¿Son ponderados a través de valores de peso los aspectos considerados en la medición del desempeño de la dependencia?

Sí_____

No____

11. Indique entre los métodos de medición del desempeño siguientes, cuál aplica la dependencia para determinar los resultados obtenidos de los procesos y actividades

Índices de gestión _____

Análisis de cifras _____

Análisis de porcentajes _____

Comparación de metas _____

Otro. Señale: _____

12. ¿Con que periodicidad se realiza la medición de desempeño a los resultados obtenidos de los procesos y actividades ejecutados por la dependencia?

Semanal _____

Mensual _____

Trimestral _____

Semestral _____

Anual _____

13. ¿Son discutidos los resultados obtenidos de la medición del desempeño de los procesos y actividades de la dependencia por medio de una mesa de trabajo?

Sí_____

No____

Parte II: Procesos y Actividades de la Dirección de Investigación

14. ¿Son planificadas las actividades a realizar en materia de Salud Pública por la dependencia en un período?

Sí_____

No____

15. Señale entre las áreas de investigación siguientes, cuáles son consideradas por la dependencia para el desarrollo de proyectos de impacto en Salud Pública (Puede marcar más de una alternativa)

Salud Ocupacional _____

Epidemiología _____

Control de Vectores _____

Gestión de Riesgos _____

Otro. Señale: _____

16. ¿Son coordinados los proyectos promovidos por la dependencia mediante equipos de trabajo?

Sí_____

No____

17. Indique sobre qué aspectos siguientes, se aplica el control de gestión por parte de la dependencia (Puede marcar más de una alternativa)

Procesos rutinarios

Evaluación de resultados

Proyectos innovadores

Situaciones de contingencia

Otro. Señale: _____

18. ¿Se encarga la dependencia de la recepción de documentos provenientes de otras dependencias de la institución referentes a los proyectos de Salud Pública para su revisión?

Sí_____

No_____

19. ¿Se solicita a los proveedores de bienes y/o servicios las cotizaciones correspondientes en función a los requerimientos de los proyectos de Salud Pública?

Sí_____

No_____

20. ¿Es responsable la dependencia del análisis de precios de los bienes y/o servicios indicado por cada proveedor para su comparación respectiva?

Sí_____

No_____

21. Indique entre los aspectos siguientes, cuáles son tomados en consideración por la dependencia para seleccionar a los proveedores de bienes y/o servicios requeridos en los proyectos de Salud Pública

Cantidad _____

Precio _____

Condiciones de entrega _____

Condiciones de financiamiento _____

Otro. Señale: _____

22. ¿Se encarga la dependencia del pago a los proveedores de bienes y/o servicios solicitados para cada uno de los proyectos de Salud Pública formulados?

Sí_____

No_____

23. ¿Realiza la dependencia una rendición de cuentas sobre los recursos utilizados en la gestión de los proyectos de Salud Pública?

Sí____

No____

24. ¿Envía la dependencia informes mensuales a la Dirección General de la Institución para su aprobación correspondiente?

Sí____

No____

25. ¿Son tomadas las decisiones relativas a los proyectos de Salud Pública formulados por la dependencia por el Director de la misma?

Sí____

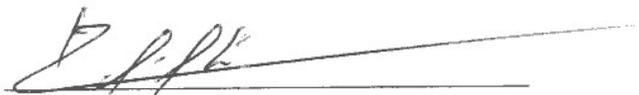
No____

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Miguel Escalona, titular de la Cédula de Identidad N° 9.435.823, especialista en: Estadística, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado los instrumentos de recolección de datos (**GUÍA DE ENTREVISTA y CUESTIONARIO**) que van a ser empleados por el Licenciado: **LEONARDO ENRIQUE DÍAZ GONZÁLEZ**, para la realización del trabajo de grado titulado: **ÍNDICES DE DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EJECUCIÓN DE OPERACIONES DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DEL SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS "DR. ARNOLDO GABALDON"**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,



C.I. N°: 9435823

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, JUAN SANCHEZ, titular de la Cédula de Identidad N° 2001272, especialista en: METODOLOGIA, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado los instrumentos de recolección de datos (**GUÍA DE ENTREVISTA y CUESTIONARIO**) que van a ser empleados por el Licenciado: **LEONARDO ENRIQUE DÍAZ GONZÁLEZ**, para la realización del trabajo de grado titulado: **ÍNDICES DE DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EJECUCIÓN DE OPERACIONES DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DEL SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS “DR. ARNOLDO GABALDON”**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,

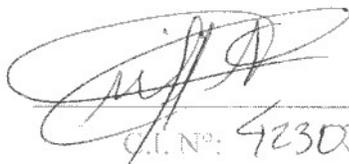

C.I. N°: 2001272

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, William Quintana, titular de la Cédula de Identidad N° 4230522, especialista en: Estadística, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado los instrumentos de recolección de datos (**GUÍA DE ENTREVISTA y CUESTIONARIO**) que van a ser empleados por el Licenciado: **LEONARDO ENRIQUE DÍAZ GONZÁLEZ**, para la realización del trabajo de grado titulado: **ÍNDICES DE DESEMPEÑO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EJECUCIÓN DE OPERACIONES DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DEL SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS "DR. ARNOLDO GABALDON"**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,

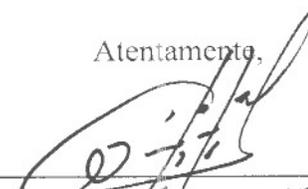

C.I. N°: 4230522
3

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Wilmer Roldán, titular de la Cédula de
Identidad N° 5.950.336, especialista en: Ciis Contables,
por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado los instrumentos de
recolección de datos (**GUÍA DE ENTREVISTA y CUESTIONARIO**) que van a ser
empleados por el Licenciado: **LEONARDO ENRIQUE DÍAZ GONZÁLEZ**, para
la realización del trabajo de grado titulado: **ÍNDICES DE DESEMPEÑO PARA LA
EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EJECUCIÓN
DE OPERACIONES DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DEL
SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS "DR.
ARNOLDO GABALDON"**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de
redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-
metodológico y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,


C.I. N°: 5.950.336