



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS**

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS
RESULTADOS DE LA ACCIÓN ESPECÍFICA
“PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS” DEL
PROYECTO DE LA FUNDACIÓN CARABOBEÑA PARA EL DESARROLLO
DEL DEPORTE (FUNDADEPORTE)**

Autor: Abog. Jorge E. Morr Parra

San Diego, Octubre 2019



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS**

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS
RESULTADOS DE LA ACCIÓN ESPECÍFICA
“PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS” DEL
PROYECTO DE LA FUNDACIÓN CARABOBEÑA PARA EL DESARROLLO
DEL DEPORTE (FUNDADEPORTE)**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gestión y Control
de las Finanzas Públicas**

**Autor: Abog. Jorge E. Morr Parra
Tutor: Lcdo. José Mirabal Mendoza**

San Diego, Octubre 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS

APROBACIÓN DEL TUTOR ESPECIALISTA

Quien suscribe, **JOSÉ MIRABAL MENDOZA**, portador de la Cédula de Identidad N° **V-9.988.040**, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano **JORGE ERNESTO MORR PARRA**, portador de la Cédula de Identidad N° **V- 15.992.919**, titulado **DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ACCIÓN ESPECÍFICA “PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS” DEL PROYECTO DE LA FUNDACIÓN CARABOBEÑA PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE (FUNDADEPORTE)**, presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas, adscrita a las líneas de investigación de Gestión de la Finanzas Públicas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 15 días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.

Lcdo. José Mirabal Mendoza
C.I. 9.988.040
Profesor Universitario
Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR DE METODOLOGÍA

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano **JORGE ERNESTO MORR PARRA**, portador de la Cédula de Identidad **Nº V- 15.992.919**, titulado “**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ACCIÓN ESPECÍFICA “PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS” DEL PROYECTO DE LA FUNDACIÓN CARABOBEÑA PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE (FUNDADEPORTE)**”, presentado como requisito parcial para optar al Grado de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas, adscrita a las líneas de investigación de Gestión de las Finanzas Públicas, y acepta la Tutoría del mencionado Proyecto durante su etapa de desarrollo hasta la elaboración, según las condiciones de la Dirección General de estudio de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

En San Diego, a los 15 días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.

Lcda. Marielbia Quiñones Tortolero
C.I. 12.032.002
Profesora Universitaria
Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas

DEDICATORIA

Le dedico mi trabajo de grado en primer lugar a Dios, quien siempre estuvo conmigo en los momentos más difíciles, llenándome de esa fuerza espiritual para seguir adelante.

A mis padres maravillosos Nelly Parra y Jorge Morr, que sacaron fuerzas para brindarme mucho apoyo, tiempo, amor y fortaleza que hoy me hacen culminar mi Especialización optando al título de Especialista en Control y Gestión de la Finanzas Públicas.

A Virginia Palacios, que me prestó toda su comprensión, por ser muy especial y apoyarme cuando más la necesite, gracias por tu paciencia, estoy muy agradecido.

A mi hijo Jorge Ignacio, pilar fundamental de mi vida, fuerza e inspiración. Este éxito también es tuyo, te amo hijo.

A mis compañeros de estudio por su apoyo y amistad incondicional, por acompañarme en esos momentos de alegrías, que con sus palabras de aliento he podido llegar hasta aquí, gracias.

A mis profesores, que por su tenacidad lograron que yo descubriera mi grado de fortaleza y paciencia para lograr mis objetivos y metas. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Abog. Jorge E. Morr Parra

Gracias a todos

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber sido mi guía, por darme la oportunidad de nacer, crecer y mantenerme en pie para el logro de mis objetivos. Gracias mi Dios por acompañarme siempre y por darme la oportunidad de haber culminado mi Especialización.

A la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), por haberme brindado la oportunidad de realizar esta investigación en la Dirección de Alto Rendimiento, estoy profundamente agradecido por su alta y valiosa colaboración.

A la Universidad José Antonio Páez, por haberme permitido desarrollar mi carrera y formación profesional, en especial a mi tutor académico, Lcdo. José Mirabal Mendoza, por brindarme esas valiosas herramientas que fueron parte fundamental para el desarrollo de este trabajo.

De igual manera, les agradezco a mis hermanos, que con sus palabras de aliento y apoyo me impulsaron seguir adelante.

A mi tutora metodológica Lcda. Marielbia Quiñones, por su conocimiento y dedicación, quién ha sido pieza fundamental en la producción de este trabajo especial de grado.

A mi amigo y asesor Lcdo. Oswaldo J. Jaén, quién a lo largo de mis estudios de perfeccionamiento de cuarto nivel siempre ha estado allí ayudándome y animándome a seguir.

Mil gracias, a todas aquellas personas que me ayudaron en la realización de esta investigación, pues sin ellos no fuese alcanzado este logro, eternamente agradecido.

Abog. Jorge E. Morr Parra

Gracias a todos

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Aprobación del Tutor Especialista.....	i
Constancia de Aceptación del Tutor de Metodología.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice General.....	v
Lista de Figuras y Cuadros.....	viii
Resumen.....	ix
Summary.....	x
Introducción.....	13
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	15
Planteamiento del Problema.....	15
Objetivos de la Investigación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Justificación de la Investigación.....	20
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	24
Antecedentes de la Investigación.....	24
Bases Teóricas.....	29
Bases Legales.....	54
Glosarios de Términos Básicos.....	58
Operacionalización de las Variables.....	60
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	62
Tipo de Investigación.....	62
Diseño de la Investigación.....	63
Población y Muestra.....	64
Población.....	64

Muestra.....	65
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	66
Técnica de Recolección de Información.....	66
Instrumento de Recolección de Información.....	66
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	67
Validez del Instrumento.....	67
Confiabilidad del Instrumento.....	67
Fases de la Investigación.....	70
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	71
Resumen del Análisis de los Resultados del Cuestionario.....	86
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA.....	87
Presentación de la Propuesta.....	87
Justificación de la Propuesta.....	88
Objetivos de la Propuesta.....	89
Objetivo General.....	89
Objetivos Específicos.....	89
Factibilidad de la Propuesta.....	89
Propósito de la Propuesta.....	90
Variables Claves que Medir por el Instrumento.....	91
Estructura Básica de un Indicador.....	91
Definición de Perfiles para el Diseño del Sistema de Indicadores de Gestión.....	92
Estructura de la Propuesta.....	93
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	98
Referencias Bibliográficas.....	100
ANEXOS.....	104

A. Instrumento Recolección de Información.....	105
B. Validación del Instrumento.....	107
C. Constancia de Validación.....	108

LISTA DE FIGURAS Y CUADROS

Pág.

Figuras

1. Diagrama de un Proceso de Gestión.....	40
2. Sistema de Control de Gestión.....	45
3. Subsistema de Gestión y Resultados.....	48

Cuadros

1. Operacionalización de las Variables.....	61
2. Codificación del Cuestionario.....	69
3. Listado de Indicadores de Gestión.....	94
4. Carta de Evaluación del Indicador.....	96



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS**

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS
RESULTADOS DE LA ACCIÓN ESPECÍFICA
“PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS” DEL
PROYECTO DE LA FUNDACIÓN CARABOBEÑA PARA EL DESARROLLO
DEL DEPORTE (FUNDADEPORTE)**

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Especialización en
Gestión y Control de las Finanzas Públicas

Autor: Abog. Jorge E. Morr Parra
Tutor Académico: José Mirabal Mendoza

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está dirigido en Diseñar Indicadores de Gestión para la Evaluación de los Resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del Proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE). Los indicadores deben medir los resultados, las metas y el logro de los objetivos; así como, servir de instrumento de apoyo a los sistemas que funcionan en forma paralela dentro de la organización; como son los sistemas de presupuesto, contabilidad, control de gestión y control interno entre otros. Los indicadores son una forma de interrelacionar las diferentes variables que existen dentro del proyecto; que permite presentar un informe a la máxima autoridad de la institución y a órganos y entes externos en donde se evalúe la eficiencia, eficacia, efectividad, calidad e impacto que la gestión ha obtenido como resultado de la aplicación de un conjunto de actividades, descritas en los informes de seguimiento, evaluación y control del plan operativo anual (POA)

. El desarrollo de esta investigación se enmarca en un proyecto factible, con apoyo documental y bibliográfico. Además, se desarrolló de manera didáctica tanto los aspectos conceptuales como metodológicos involucrados en el diseño y formulación de indicadores de gestión en el ámbito público. El contenido aborda el uso de los indicadores para la evaluación y planificación estratégica referidos a la construcción de indicadores para desarrollar en forma secuencial la identificación de objetivos, metas, productos, medidas y responsabilidades organizacionales. De igual manera, se presenta la construcción de fórmulas y algoritmos, diseño de sistemas de información, validación de indicadores y los procesos de análisis, así como la comunicación de los resultados obtenidos a la máxima autoridad.

Palabras claves: Indicador, Gestión, Control, Monitoreo y Evaluación.



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS**

**DESIGN OF MANAGEMENT INDICATORS FOR THE EVALUATION OF
THE RESULTS OF THE SPECIFIC ACTION
"PROMOTION AND DEVELOPMENT OF SPORTS ACTIVITIES" OF THE
CARABOBEÑA FOUNDATION PROJECT FOR THE DEVELOPMENT OF
SPORTS (FUNDADEPORTE)**

**Degree work submitted to qualify for the Specialization Degree in
Management and Control of Public Finance**

**Author: Abog. Jorge E. Morr Parra
Academic Tutor: José Mirabal Mendoza**

SUMMARY

The present research work is aimed at Designing Management Indicators for the Evaluation of the Results of the Specific Action "Promotion and Development of Sports Activities" of the Project of the Carabobeña Foundation for the Development of Sport (FUNDADEPORTE). The indicators must measure the results, the goals and the achievement of the objectives; as well as, serve as a support instrument for systems that work in parallel within the organization; such as budget, accounting, management control and internal control systems, among others. The indicators are a way to interrelate the different variables that exist within the project; which allows a report to be presented to the highest authority of the institution and to external entities and bodies where the efficiency, efficacy, effectiveness, quality and impact that the management has obtained as a result of the application of a set of activities, described in the monitoring, evaluation and control reports of the annual operating plan. The development of this research is part of a feasible project, with documentary and bibliographic support. In addition, the conceptual and methodological aspects involved in the design and formulation of management indicators in the public sphere were developed in a didactic manner. The content addresses the use of indicators for the evaluation and strategic planning referred to the construction of indicators to sequentially develop the identification of objectives, goals, products, measures and organizational responsibilities. Similarly, the construction of formulas and algorithms, design of information systems, validation of indicators and analysis processes, as well as the communication of the results obtained to the highest authority are presented.

Keywords: Indicator, Management, Control, Monitoring and Evaluation.

INTRODUCCIÓN

La evaluación de la gestión pública es la médula para la toma de decisiones en los órganos y entes de la administración pública nacional, regional, municipal y sus entes descentralizados. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública, son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de gestión en las instituciones públicas.

El presente trabajo de investigación está dirigido a formular una propuesta que pueda dar solución a un problema presente en la Dirección de Alto Rendimiento en los procesos internos de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE). Ante la ausencia formal de Indicadores de Gestión, se ha tenido la necesidad de crear instrumentos de medida y evaluación que permita controlar la gestión cumplida en un bimestre, trimestre, semestre o en un año determinado.

Este instrumento servirá de apoyo a la máxima autoridad de la Fundación, el cual permitirá evaluar, controlar y supervisar las actividades cumplidas y en desarrollo; los resultados obtenidos y el beneficio o impacto social que tiene el proyecto dentro del ámbito deportivo y para la sociedad en general. Hasta el momento, los resultados del proyecto son analizados de una forma empírica, lo que conlleva a resultados muy subjetivos de la gestión cumplida, no se apoyan en estadísticas analizadas e interrelacionadas en conjunto para formar un todo.

Dentro de lo que ha sido el desarrollo del proyecto en el Estado Carabobo, desde los años 2010 al 2017, se ha venido cumpliendo con una serie de actividades, que permitieron y siguen permitiendo, el logro de los objetivos propuestos en la planificación operativa, para cada ejercicio económico financiero.

Con el propósito de brindar un aporte valioso a la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), para el mejor y mayor control de los procesos, la toma de decisiones y la evaluación interna y externa que debe afrontar la Institución con la ejecución del proyecto dentro de un ejercicio económico financiero; se presenta un trabajo con el cual se desarrollará de manera formal, un diseño de indicadores de gestión, que interrelacionará los componentes internos de la acción específica del proyecto; a través de la aplicación de un monitoreo continuo de las actividades, basados en las variables apropiadas para evaluar la gestión que cumple el proyecto, las metas, el logro de objetivos y el impacto que ha generado dentro de su ámbito de acción. El mismo, está enmarcado en la metodología de un proyecto factible y los resultados se presentarán a la máxima autoridad jerárquica de la Fundación, para su implantación y seguimiento.

A continuación, se presenta la estructura de la investigación: El Capítulo I. Contempla todos los aspectos relacionados con el problema: Planteamiento, objetivos general y específicos, así como la justificación. En el Capítulo II. Se desarrolla el marco teórico de la investigación, que servirá de apoyo y sustentación para el desarrollo del Diseño de Indicadores de Gestión. El Capítulo III. Contiene la descripción de la metodología que se utilizó para desarrollar el presente trabajo de investigación. En el Capítulo IV. Se refleja el análisis de los resultados y resumen del análisis de los resultados. El Capítulo V. La propuesta. El Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones y finalmente se presenta las referencias bibliográficas y los Anexos, las cuales servirán de reseñas para aclarar y visualizar mejor el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Con el nuevo enfoque constitucional y jurídico los órganos y entes de la administración pública Nacional, Estatal, Municipal y los entes descentralizados están en la obligatoriedad de ejecutar y rendir cuentas de su gestión mediante la aplicación de índices, indicadores de desempeño o de gestión, para evaluar el proceso productivo, medir, cuantificar y precisar los beneficios, costos, resultado e impacto social, los cuales se ven plasmados en el ámbito normativo que rigen al sistema de la administración pública nacional venezolano.

En tal sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), expresa dentro de su contexto, que los presupuestos públicos deben estar en función de resultados y estos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño.

Así mismo, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2014), indica la responsabilidad de cada organismo, de establecer normas de control interno adecuadas a su naturaleza, lo que incluye el sistema de indicadores de gestión.

Incluso, la Ley en comento expresa, la obligatoriedad que tienen los entes públicos de llevar los registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de indicadores de gestión previstos y de acuerdo con las normas técnicas correspondientes.

Igualmente, la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014), prevé que se debe incorporar indicadores para evaluar y constatar el alcance de los objetivos y metas del plan o proyecto programado.

Por otra parte, la Ley de Simplificación de Trámites Administrativos (2014), indica que los planes de simplificación de trámites deberán contener indicadores de gestión.

Del mismo modo, la Ley Contra la Corrupción (2014), establece que los particulares y las organizaciones de la sociedad tienen derecho a participar en la formulación, evaluación y ejecución presupuestaria y la Oficina Nacional de Presupuesto someterá periódicamente a consulta pública, el diseño de los indicadores de gestión...”

También, las Normas Generales de Control Interno (2016), dictadas por la Contraloría General de la República, establece la responsabilidad de los gerentes, jefes o autoridades administrativas de verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas o acciones ejecutadas; de manera que permita medir e informar oportunamente, a los responsables de la toma de decisiones sobre la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su gestión, con el acatamiento de las normas que regulan su desempeño.

Adicionalmente, el Manual de Normas de Control Interno Sobre un Modelo Genérico de la Administración Central y Descentralizada Funcionalmente (2005), orienta el establecimiento y las mejoras del sistema de Control Interno en la administración pública, basado en indicadores de gestión claves que permitan medir las áreas críticas del organismo.

En este mismo orden de ideas, se puede citar el Reglamento Interno de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), (2017), a través de la División de Control de Gestión, que debe apoyar a todos los involucrados en el diseño de los Indicadores de Gestión a utilizar para el cumplimiento y consecución de los objetivos y metas programadas en cada trimestre del año.

También Guevara (2000), expone que "el sistema de indicadores para la evaluación y medición de la gestión pública, debe abarcar los ámbitos administrativo, contable, presupuestario, fiscal y legal. Además, debe evaluar de forma permanente, la adecuación de los planes, programas y proyectos los términos referenciales de eficiencia, eficacia y economía de los mismos con respecto a los resultados obtenidos; así como también los efectos e impactos que generan en la comunidad." (p.12).

Lo que quiere decir, que en todos los órganos y entes de la administración pública, demandan de herramientas que orienten a los agentes externos e internos, sobre los procesos que se cumplen en la red de producción institucional, los manuales de organización, procedimientos administrativos, cargos y funciones, son los principales instrumentos que dan a conocer los procesos internos de la organización. A estos, se les debe agregar, los instrumentos de indicadores de gestión o de desempeño, que funcione como un sistema integral, que permita evaluar en conjunto la gestión cumplida por las organizaciones.

Ahora bien, en la actualidad la mayoría de los órganos y entes la administración pública se ven en la necesidad de formular su Presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas, ya que la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014), en su artículo 84 establece que:

“Los planes operativos anuales de los órganos y entes del Poder público son aquellos que integran los proyectos, objetivos, metas, acciones, actividades y recursos anuales formulados por cada órgano y ente del Poder Público, a los fines de concretar los resultados previsto en su correspondiente plan estratégico...”

Asimismo, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2014), en su artículo 13 indica que se:

“... utilizarán las técnicas más adecuadas para formular, ejecutar, seguir y evaluar las políticas, los planes de acción y la producción de bienes y servicios de los órganos y entes del sector público,...así como los resultados concretos que se espera obtener, en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible”.

De igual forma, el Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público Sobre el Sistema Presupuestario (2005), en el artículo 2, está definida la técnica de Presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas, el cual expresa que:

“Los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, formularán y

aplicarán la técnica de elaboración del presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas, entendidas estas como las categorías presupuestarias de mayor nivel y por acciones específicas como categorías de menor nivel. Esta técnica se aplicará en las restantes etapas o fases del proceso presupuestario, de conformidad con las instrucciones que al efecto dicte la Oficina Nacional de Presupuesto...”

En tal sentido, el Presupuesto por Proyectos de acuerdo con la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), es un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos, a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos Planes Anuales; además coordinar, controlar y evaluar su ejecución.

Con base a lo expuesto, la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), ente adscrito a la Secretaría de Educación y Deporte de la Gobernación del Estado Carabobo, formula y ejecuta el Presupuesto por Proyecto y Acciones Centralizadas con el propósito de evidenciar que éste tipo de presupuesto es considerado una herramienta dentro de la administración pública eficiente y eficaz, debido a que constituye un instrumento para la asignación y distribución de los recursos, a través de la formulación de proyectos, con base a las políticas de los planes de desarrollo, económico y social del país.

Ahora bien, la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), no escapa de esta realidad, encontrándose la misma inmersa dentro de este sistema ya que elabora y ejecuta su presupuesto por Proyecto el cual está conformado por las siguientes Acciones Específicas: Atención Médica al Atleta, Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas, Mantenimiento y Conservación de Instalaciones Deportivas, Masificación del Deporte Estudiantil y Comunitario, Deporte para Personas con Discapacidad y Villa Deportiva.

Para el estudio de esta investigación se tomó en consideración la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas”, uno de los procesos medulares más importante que conforma el Proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).

Tomando en cuenta esto, la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), a través de la División de Control de Gestión, la cual se encarga de verificar la correcta ejecución de las metas programadas y ejecutadas, basados en los principios de legalidad, exactitud, oportunidad y sinceridad de sus operaciones. Así evalúa el cumplimiento y los resultados de los planes, acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, efectividad, economía, calidad e impacto de su gestión, dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General República y del Sistema de Control Fiscal (2010).

Actualmente, la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), presenta debilidades al momento de reportar el nivel de avance de la ejecución de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto, de manera eficiente y rápida. Esto se debe a que no cuenta con indicadores de desempeño o gestión que permitan ayudar al proceso de seguimiento, monitoreo, control y evaluación, que involucren no sólo a los procesos administrativos, sino también la utilización eficaz y eficiente de los recursos, la calidad de los servicios, además de la satisfacción de necesidades de los atletas, lo que impide generar reportes que suministren información de manera oportuna, en el momento determinado y reflejen la realidad con exactitud para la toma de decisiones de la máxima autoridad jerárquica de la Fundación.

Tal situación no facilita de forma empírica la rendición de cuentas, sin obedecer a un proceso sistematizado de indicadores de gestión, que interrelacione las actividades, las metas, los resultados y los productos generados por el mismo.

Por lo tanto, surge la necesidad de Diseñar Indicadores de Gestión para la Evaluación de los Resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), con el objeto de ser utilizado como instrumentos en el mejoramiento y fortalecimiento, así como base para presentar cualquier informe de gestión ante las máximas autoridades jerárquicas, quienes constantemente deben tomar decisiones en función de los resultados obtenidos en un periodo determinado, ayudando

a que se culminen en el tiempo acordado y evitando la reprogramación que origina el incremento del costo beneficio en los servicios prestados.

En virtud de lo anteriormente planteado, se formula el problema mediante la siguiente interrogante:

¿De qué manera la aplicación de los indicadores de gestión va a contribuir con la optimización de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE)?

Tomando en cuenta esta interrogante, a continuación, se formulan los objetivos que dan respuesta a la misma y que contribuirán al desarrollo de la investigación.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer Indicadores de Gestión para la Evaluación de los Resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), con relación al cumplimiento de la ejecución de su planificación estratégica.
- Identificar los procesos medulares y áreas críticas sobre los cuales se diseñan los indicadores de gestión.
- Determinar la factibilidad de Indicadores de Gestión para la Evaluación de los Resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).

- Diseñar Indicadores de Gestión para la Evaluación de los Resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).

Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación está dirigido hacia el Diseño de Indicadores de Gestión para la Evaluación de los Resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), cuyo objetivo principal es el desarrollo deportivo en niveles superiores de alto rendimiento.

Desde el punto de vista gerencial y técnico; el proyecto se justifica por la ausencia de un instrumento formal dentro de la Institución, que permita vincular de una forma sistemática, las diferentes variables que se originan en el proceso operativo del proyecto, lo que constituye una herramienta indispensable para la administración de los procesos productivos. Esta situación, de ausencia de instrumentos de evaluación, afecta de una forma directa e indirecta a las Dirección de Alto Rendimiento la cual ejecuta parte del proyecto, así como al proceso de evaluación y control del proceso productivo del mismo.

Desde el punto de vista social, un instrumento de indicadores de gestión permitirá evaluar el impacto social que tienen las políticas deportivas implantadas por el Estado Carabobo, y ejecutadas a través de la Fundación en cuanto a las transformaciones que se logren de una realidad existente, en un momento determinado para un período de gobierno. En este sentido, se debe evaluar cómo inciden las políticas generadas por (FUNDADEPORTE) en la formación del atleta de alto rendimiento, las mejoras económicas que este percibe en función de su entorno familiar y en qué forma el deporte contribuye a la formación de valores sociales en la personalidad del atleta.

Desde el punto de vista deportivo, un sistema de indicadores contribuirá a evaluar cuantitativa y cualitativamente el rendimiento obtenido por él o los atletas en sus competencias deportivas, el grado de fortalecimiento de la disciplina en un periodo

determinado, las causas que originen las desviaciones dentro de una planificación deportiva y el análisis comparativo de resultados.

Desde el punto de vista científico, la elaboración de esta investigación contribuirá a darle solución a un problema existente, mediante la aplicación de una metodología de análisis y recolección de datos, que culminará con una propuesta diseñada con una técnica de aplicación que permitirá evaluar los resultados de una gestión a través de indicadores formales, que orientarán la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad.

Desde el punto de vista legal, los indicadores de gestión son instrumentos establecidos dentro de las leyes de la República Bolivariana de Venezuela. En la Constitución Nacional (2000), en su artículo 315, así como, lo expresado en el Capítulo VI; artículo 69 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2014), artículo 9 numeral 8 del Reglamento N.º 1 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público Sobre el Sistema Presupuestario, el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), se refieren que cada entidad elaborará indicadores de desempeños, de gestión e índices de rendimientos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Por último, las Normas Generales de Control Interno (2016), en su artículo 44 sobre el control de gestión y el Manual de Normas de Control Interno Sobre un Modelo Genérico de la Administración Central y Descentralizada Funcionalmente (2005).

De acuerdo con lo antes planteado, se justifica la importancia que tiene esta investigación para la Institución a la que va dirigida, para los beneficiarios directos de las actividades desarrolladas por el proyecto, para los entes públicos que se relacionan con el sector deportivo y para los órganos de control fiscal externos e internos. Este instrumento de análisis y evaluación, será útil a la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), en la medida en que sea aplicado como una herramienta de apoyo para la evaluación, el control interno, la reformulación, reprogramación y para el impacto que desde el punto de vista administrativo o de

gestión pública, debe tener el proyecto.

La investigación se encuentra vinculada con la línea de Gestión de las Finanzas Públicas a través de Indicadores de Gestión como herramienta de control y dirigida a determinar el nivel de trabajo de la Dirección de Alto Rendimiento que está involucrada en la ejecución de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto, con el fin de proponer directrices y objetivos estratégicos que sirvan de instrumentos para optimizar su desempeño en el transcurso del tiempo, pues se hace imprescindible disponer de planes factibles, de un talento humano altamente capacitado y un ambiente organizacional, que garantice la evaluación adecuada de la gestión pública conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La investigación que se realizó en la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), que tiene sus cimientos en el marco teórico que Arias, Fidias, G. (2012), lo define como: “el producto de la revisión documental y bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p. 106).

Esta investigación lo constituye las propuestas teóricas relacionadas con el problema planteado que fundamentan y explican aspectos significativos del mismo, tales como: antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales.

Antecedentes de la Investigación

Como lo señala Méndez (1995), “Los antecedentes de la investigación son los que se toman en cuenta como conocimientos previamente construidos por lo que cada investigación hace parte de una estructura teórica ya existente”. (p. 65).

En este sentido, es necesario señalar que para el desarrollo de esta investigación se acudió a trabajos previos, relacionados con indicadores de desempeños o de gestión dirigidos a mejorar la evaluación de la gestión de la Fundación. Partiendo de esta premisa, el trabajo presentado por:

Marcano Dana (2016), en su trabajo “**Sistema de Indicadores de Gestión Basado en Balanced Scorecard para la Ejecución de un Desarrollo Náutico de Residencias Vacacionales**” caso estudio “Puerto Morrocoy”, presentado en la Universidad José Antonio Páez, San Diego, Estado Carabobo, para optar al título de Especialista en Gerencia de Control de Calidad e Inspección de Obras.

La investigación se basa en contar con una herramienta de control que permita dar seguimiento a los procesos medulares, que garanticen la efectividad, productividad y brinde información para la toma de decisiones oportunas en las áreas de negocio de mayor relevancia.

El tipo de investigación es factible, se considera la investigación con diseño de campo, bajo la modalidad cuantitativa, se usan datos primarios, pero también se aceptan datos censales o muestrales, los mismos provienen de entrevistas, cuestionarios, observaciones directas entre otros. La población estuvo compuesta por ocho (8) personas, gerentes de cada área.

En la técnica de recolección de datos se aplicó la entrevista no estructurada informal, ya que permite hacer preguntas asociadas a una metodología, se aplicó la escala de Likert, el cual permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del investigado.

Por otra parte, Foster, Kastiusca (2015), titulado **“Diseño de Indicadores de Control de Gestión que Permitan Medir la Efectividad de los Procesos Operativos y de Planificación en la Coordinación General de Mantenimiento de la Empresa Industria Venezolana Endógena de Papel (INVEPAL, S.A)**, trabajo presentado en la Universidad José Antonio Páez, San Diego, Estado Carabobo, para optar al título de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas.

Esta investigación está enmarcada en los beneficios que traerá en diseñar Indicadores de Control de Gestión para el desempeño de las áreas funcionales de la Coordinación General de Mantenimiento de la Empresa Industria Venezolana Endógena de Papel (INVEPAL, S.A), a los fines de verificar el grado de cumplimiento de los planes operativos. De esta manera, con los resultados obtenidos, se podrá establecer las acciones que corrijan las desviaciones detectadas.

El estudio se fundamentó bajo la modalidad de proyecto factible, tipo de investigación que, según el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez (2014), “Son trabajos que conllevan propuestas viables para atender necesidades demostradas a través de una investigación de campo o documental ya sea de una organización, grupo social o institución, a ser usados como solución al problema delimitado” (p. 10).

El trabajo estuvo apoyado en un estudio de campo y documental, ya que permite analizar sistemáticamente problemas con el propósito de explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza, factores contribuyentes y predecir su ocurrencia. Se aplicó un cuestionario estructurado en veintiuna (21) preguntas a una población de noventa y cuatro (94) trabajadores. La valoración de los ítems se formuló de acuerdo con la escala de actitud o de Likert, vinculada con la investigación.

Asimismo, Mendoza Luisana (2015), en su trabajo **“Propuesta de un Sistema de Indicadores que Permitan Medir la Calidad de Servicio Prestado en la Dirección General de Acción Social de la Gobernación del Estado Carabobo”** trabajo presentado en la Universidad José Antonio Páez, San Diego, Estado Carabobo, para optar al título de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas.

El propósito de este trabajo de grado fue proponer un Sistema de Indicadores que Permitan Medir la Calidad de Servicio en la Dirección General de Acción Social de la Gobernación del Estado Carabobo, con la finalidad de medir a través de los beneficiarios la calidad del servicio que se presta, los tiempos de espera y de respuestas de las solicitudes, entre otros aspectos. El estudio se fundamentó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en la investigación de campo de tipo descriptiva.

La población estuvo conformada por quince (15) funcionarios y funcionarias que laboran en la Dirección General de Acción Social de la Gobernación del Estado Carabobo.

Para recabar la información se utilizó como técnica un cuestionario tipo escala de Likert, vinculada con la investigación con preguntas cerradas de varias opciones de respuestas, a través de cuyo análisis se pudo detectar la necesidad de un Sistema de Indicadores en la Dirección, que le permita alcanzar los objetivos trazados.

También, Cortez, Julis (2015), en su trabajo de investigación **“Control de Gestión Financiero Factor Determinante en la Toma de Decisiones en la Destilería Yaracuy C.A. Ubicada en Chivacoa Estado Yaracuy”** trabajo de grado presentado

ante la Universidad de Carabobo, Naguanagua, Estado Carabobo. Área de Postgrado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas.

En este trabajo se propone analizar el control de gestión financiero como factor determinante en la toma de decisiones en la Destilería Yaracuy C.A., para adoptar modelos de gestión de las tendencias mundiales de administración y gerencia.

El trabajo estuvo apoyado en una investigación de campo por lo que los datos se recopilaban directamente en dicho contexto y de los sujetos implicados en el estudio con el propósito de estudiar los hechos y situaciones en su estado natural tal cual como se producen.

La población de la misma quedó constituida según el personal y los directivos encargados con esta actividad, por lo que para la presente investigación se consideraron como la población que aportó los datos, todos los trabajadores y directivos de la Destilería Yaracuy C.A., vinculados directamente con el análisis del sistema de control de gestión financiero para un total de ocho (8) empleados de los cuales cinco (5) son gerentes y tres (3) de administración y finanzas.

Dentro de las técnicas de recolección de datos que se utilizó en el presente trabajo, la encuesta se empleó como la forma de obtener la información de los sujetos que conformaron la muestra del estudio.

Por lo tanto, para materializar la técnica antes mencionada, se elaboró un instrumento bajo la forma de cuestionario de catorce (14) preguntas de frecuencia, el cual constituyó la forma básica de recopilar la información de los integrantes de la población vinculada con el estudio.

Con el objeto de dar validez al instrumento aplicado para recoger la información, éste se sometió a una revisión previa de juicios de expertos con la finalidad de maximizar el grado de medición de la variable de la presente investigación. El instrumento diseñado fue revisado por tres (03) expertos los cuales hicieron sus respectivas observaciones y recomendaciones para maximizar el grado de medición de la variable a través del instrumento elaborado.

Se consideró como un antecedente para el trabajo de investigación porque plantea soluciones específicas con respecto al uso de Control de Gestión como instrumento para proporcionar información, entre otros aspectos que serán de gran ayuda para mejorar las debilidades producto del incumplimiento del uso de los indicadores de gestión.

Por último, Francisco Peña (2014), en su investigación **“Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para las Contralorías Municipales del Estado Carabobo”** trabajo presentado en la Universidad de Carabobo, Naguanagua, Estado Carabobo, para optar al título de Maestría en Ciencias Contables.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación estuvo enmarcada dentro del tipo descriptivo desarrollada bajo la formalidad de campo complementada con la revisión documental y bibliográfica. De acuerdo con las distintas características que presenta la investigación está orientada a un proyecto factible.

La población estuvo conformada por los catorce (14) Municipios del Estado Carabobo. En efecto, para el logro de la investigación, se tomó como población a los funcionarios y funcionarias que laboran en las Contralorías de los Municipios del Estado Carabobo, ya que cuentan con el conocimiento suficiente para aportar datos valiosos para el desarrollo de este estudio.

La población estudiada fue de tipo finita, estuvo constituida por un número determinado de elementos, que en relación con este estudio está limitado a Doscientos dieciséis (216) funcionarias y funcionarios públicos que laboran en las Contralorías Municipales del Estado Carabobo.

En este sentido, la técnica empleada fue el cuestionario el cual está estructurado por quince (15) preguntas de carácter dicotómicas con alternativas (SI) o (NO), que le permitió al investigador indagar de manera precisa la información necesaria para el desarrollo efectivo de la investigación, logrando así obtener resultados para los objetivos planteados.

Se consideró como un antecedente para la investigación actual porque plantea soluciones específicas con respecto al uso de un Sistema de Control Gestión como instrumento para proporcionar información, entre otros aspectos que serán de gran ayuda para mejorar las debilidades producto del incumplimiento del uso de los indicadores de gestión, los cuales se desarrollan de una manera informal la mayoría de la información generada no siempre es consolidada para la realización de un análisis integral, lo cual evidentemente incide en la carencia de información acerca de los resultados reales obtenidos en lo que respecta a eficacia, eficiencia, calidad e impacto y esto estaría afectando en alguna medida y de forma global el proceso de control de la gestión que cada ente público debe realizar, tal como lo establece la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

Las investigaciones citadas anteriormente, son de mucho valor por cuanto resaltan la importancia que tienen los indicadores de gestión y el seguimiento posterior para minimizar las posibles desviaciones que surjan en el ejercicio de la administración pública y la necesidad de implantar un sistema de indicadores para controlar la gestión en la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).

Bases Teóricas

Las bases teóricas tienen la finalidad de aplicar un conjunto de conocimientos sólidos y actualizados, que contribuyen mediante la conceptualización adecuada de los términos de la realización del presente trabajo.

Según Bavaresco (2006), las bases teóricas tienen que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias. (p. 58).

Las bases teóricas proporcionan detalles y punto de vista que existen de diferentes autores, con sus publicaciones facilitan el estudio de la investigación y dan solidez teórica a la misma.

A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan esta investigación.

Qué es un Indicador

Según Begoña (2016), un Indicador “Es la expresión matemática que relaciona dos o más variables, y se asocia a un valor referencial (estándar) previamente establecido” (p. 8).

Igualmente, Dane (2005), establece que un Indicador “Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo” (p. 13).

También, López y Gadea (1997), “Un indicador es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema. Que permite por comparación de los estándares, evaluar periódicamente de las unidades de programación.” (p. 56).

Por su parte, Pardo (2007), indica que “Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia”, además, son ante todo, que es la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido.

Por otra parte, los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- **Recursos:** Talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- **Cargas de Trabajo:** Estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y número de personas requeridas para realizar una actividad.

- **Resultados:** Atletas y ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños y niñas incorporados a la masificación deportiva, canchas construidas entre otros.
- **Impacto:** De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
- **Productividad:** Casos de atletas atendidos, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- **Satisfacción del Usuario:** Número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.
- **Calidad y Oportunidad del Producto y/o Servicio:** Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites.

En este sentido, el indicador se convierte en una herramienta que pretende evaluar el cumplimiento de lo cometido, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior o al exterior de organización.

Indicadores de Gestión

Los órganos y entes de la administración públicas, deben orientar sus decisiones mediante instrumentos estadísticos y financieros que permitan medir de una forma resumida y precisa los resultados obtenidos con las estrategias propuestas, los lineamientos establecidos y las políticas implantadas para contribuir al logro de objetivos.

Los indicadores son instrumentos que los gerentes y las máximas autoridades utilizan para relacionar los resultados físicos y financieros obtenidos en un periodo de tiempo determinado y que, en conjunto, visualizan los resultados que a futuro puedan arrojar la aplicación de una política determinada.

Según, Begoña (2016), un indicador de gestión “Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una unidad organizativa, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación

sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”. (p.7).

Para Zambrano (2001: 66), los indicadores de gestión vienen a ser:

- Relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar su comportamiento y las tendencias de cambio que experimenta la actividad u objeto observado, con relación a la situación objeto (objetivos y metas) y resultados esperados.
- Es una medición que permite comparar un valor presente con relación a otro valor preestablecido o esperado.
- Es un sistema de información que sólo se justifica si el mismo permite hacerle seguimiento, evaluación y control a una situación, operación, acción o proyecto.

También, DANE (2005), “Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.” (p 13)

Para Beltrán (2000), define “Un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.” (p. 35).

Por su parte, Fernández (2004), establece que para la construcción y revisión de indicadores se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- 1. Definición de un Indicador:** Expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar. Podemos medir cantidades físicas, proporción, lapso, entre otros.
- 2. Objetivo del Indicador:** Debe expresar el para qué se utiliza: eliminar, maximizar,

sintetizar, tener cero retrasos, entre otros. El objetivo en consecuencia permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Esta combinación dependerá de la magnitud de los problemas y el momento (oportunidad) de intervención.

3. **Niveles de Referencia:** El acto de medir se realiza en base a la comparación y para ello se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador. Existen varios niveles: el histórico, el estándar, el teórico, el que requieren los usuarios, los de la competencia, por políticas, los de consenso y los planificados.
4. **Nivel Histórico:** El nivel de referencia histórico se determina a partir del análisis que se haga de la serie de tiempo de un indicador, esto nos da la manera de cómo ha variado. El valor histórico es clave para presupuestos y programas sobre base realistas y para ilustrar el logro en la evaluación de nuestros resultados.
5. **Estándar:** El estándar se calcula utilizando las técnicas de estudio de métodos y de medición del trabajo. En general el estándar nos señala el potencial de un sistema determinado, vale decir unos equipos, insumos y mano de obra dada, con unos métodos de trabajo dado, en unas instalaciones dadas, entre otros. Este representa el valor logvable si hacemos bien nuestras tareas.
6. **Teórico:** El nivel histórico se utiliza fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidad de máquinas y equipos en cuanto a producción, insumos de materiales, fallas esperadas. Es un dato que da el fabricante del equipo, es un dato de diseño. Este nos da la máxima capacidad del sistema con una maquinaria y equipos determinados, innovamos o sustituimos la tecnología dura del mismo.
7. **Requerimiento de Usuarios:** Para su cálculo hay que hacer un detallado estudio de las necesidades que el usuario requiere del producto. Ayudado por el uso de técnicas de consenso. Cuando no se cuenta con sistema de información que den razón de los valores históricos de un indicador, ni se cuenta con estudios de ingeniería industrial para sacar valores estándar.

- 8. Técnicas de Consenso:** El uso de niveles de referencia estimados a través de técnicas de consenso, es una buena alternativa para obtener rápidamente un patrón inicial. El principal inconveniente de los niveles de referencia así obtenidos, es la posibilidad de mezclar criterios diferentes entre los diversos participantes y ellos, además de poder afectar la confiabilidad del estimado, pueden representar inconvenientes a la hora de analizar el resultado de la comparación.
- 9. La Responsabilidad:** Se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quienes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que nos está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
- 10. Puntos de Lecturas e Instrumentos:** Cómo se obtienen las medidas, en qué sitios se hacen las observaciones, con cuáles instrumentos se harán las medidas, quién hace las lecturas, cuál es el procedimiento de obtención de la muestra. Las respuestas a estas preguntas permiten establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas que se tomen.
- 11. Consideraciones de Gestión:** Se necesita acumular el conocimiento generado por la experiencia en las actividades y procesos y describir los posibles escenarios de acción que se puedan presentar para lograr unos resultados específicos.
- 12. Periodicidad:** Cuándo hacer la revisión, la respuesta a esta pregunta debe estar en correspondencia con la naturaleza del proceso que se quiere medir, a fin de establecer cada cuanto tiempo se tomará los datos y presentarla en los gráficos de control para estudiar la existencia de tendencias en el desarrollo del proceso, y además estudiar las causas comunes de las causas especiales.

Pérez (2010), por su parte afirma que los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo.

Estas características pueden ser: Simplicidad; puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y

recurso, Adecuación: entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto.

Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado, Validez en el tiempo: puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado, Participación de los usuarios: es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores, Utilidad: es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas, Oportunidad: entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar y Confiabilidad.

La confiabilidad, es la característica que ofrece la seguridad a la gerencia de que lo que se mide es la base adecuada para la toma de decisiones y la que hace que las mediciones en las organizaciones no se hagan una sola vez, por esa necesidad periódica de confirmar su validez con auditorias permanentes que permitan detectar deformaciones en la lectura de los instrumentos, en las tolerancias, las frecuencias, en resumen, las definiciones operativas.

Camejo (2012), por su parte indica que los indicadores de gestión pueden clasificarse de acuerdo a una serie de factores. A continuación, se resume el esquema establecido por el autor mencionado.

Según su Naturaleza:

- **Economía:** Se entiende por economía las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y materiales.
- **Eficacia:** La eficacia de una organización se puede medir por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación o de los objetivos tácticamente incluidos en su misión.

- **Efectividad:** Mide el impacto de la actuación sobre el total de la población afectada, también se les denomina indicadores de impacto.
- **Excelencia:** Esta se remite a la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la necesidad de su conocimiento por los usuarios, es decir, como percibe el usuario el servicio.
- **Equidad:** Se mide sobre la base de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos (regiones pobres, personas desvalidas, tercera edad, etc.) en comparación con las mismas posibilidades de la media del país.
- **Entorno:** El proceso de globalización y de cambios constantes a la que está sometida la economía mundial en la actualidad hace del todo imprescindible controlar el entorno. Ello implica conocerlo, seguirlo, adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzca.
- **Sostenibilidad:** Referido a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo.

Según el Objeto a Medir:

- **Indicadores de Resultados:** Tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados.
- **Indicadores de Proceso:** Valora aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia. Se suelen utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultado.
- **Indicadores de Estructura:** Tratan de medir aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos.
- **Indicadores Estratégicos:** Valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de ésta.

Según su Ámbito de Actuación:

- **Indicadores Internos:** Hacen referencia a variables relacionadas con el funcionamiento de la entidad correspondiente y por tanto, se refieren a la actuación interna de la entidad.
- **Indicadores Externos:** Se refieren normalmente a la percusión exterior de determinadas actividades relacionadas con los servicios.
- **Indicadores Claves de Desempeño:** Son medidores que permiten monitorear el desempeño de un programa y cuantificar sus beneficios. Estos indicadores cubren un amplio rango de factores que incluyen: tiempo y costo de paradas planeadas y no planeadas, disponibilidad y eficiencia de la planta, costos de mantenimiento y productividad.

Ahora bien, según Fernández (2004), en el ámbito laboral, los indicadores más conocidos son la Productividad definida como la relación que existe entre lo que se produce y los recursos utilizados para producir, la Calidad o el grado en el cual un producto o servicio satisface las necesidades del usuario final o del consumidor, la Rentabilidad o relación entre los ingresos obtenidos sobre los gastos realizados y la Efectividad, la cual consiste primordialmente en producir lo que se tiene que producir.

De lo anteriormente se puede determinar, que un indicador facilita la reducción drástica de la incertidumbre con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y del bienestar de la misma. Permite apreciar la forma en que se comportan las variables de una organización y conocer las relaciones que existen entre sus elementos y ese comportamiento, proporcionando así información que servirá de apoyo para la toma de decisiones.

Además, los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas, proyectos y políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto se puede decir que son, ante todo, que es la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de

información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización o al exterior de la misma desde el sector donde se desenvuelve.

Importancia de los Indicadores

Domínguez (2002), “Los indicadores establecen la reducción drástica de la incertidumbre y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Constituyen un elemento fundamental y necesario en lo que respecta al seguimiento, control y evaluaciones a partir de las siguientes consideraciones: Planificación organizacional, planificación estratégica y planificación operativa.

Importancia de la Medición

La medición parte del entendido que existe un vínculo entre ésta y la planeación estratégica o planeación institucional, toda vez que la medición va a permitir según DANE (2005), “Comparar una magnitud con un patrón preestablecido, lo que permite observar el grado en que se alcanzan las actividades propuestas dentro de un proceso específico” (p 12).

Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar hechos en tiempo real, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad.

Una adecuada medición requiere ser:

- **Pertinente:** Esto significa que las mediciones que se lleven a cabo deberán ser

relevantes y útiles para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de sus resultados.

- **Precisa:** Debe reflejar fielmente el comportamiento de las variables de medición, en este punto interviene la adecuada elección del instrumento de medición.
- **Oportuna:** Que los resultados de la medición estén disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir.
- **Económica:** Debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada.

Funciones de un Indicador

Para Armijo, M. (2011), desde la posición de las funciones que tiene el indicador se pueden señalar dos:

- **Función Descriptiva:** Que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, por ejemplo, el número de atletas que reciben beca en un periodo determinado comparado con otro periodo.
- **Función Valorativa:** Que consiste en añadir a la información anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso “número de becas programadas con relación al número de becas entregadas a los atletas”. Esta última expresión está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar el número de becas para atletas”, suponiendo que este es un objetivo intermedio (p. 56).

Por otra parte, y dado que esta investigación se enfoca en el ámbito de la medición del sector público, se puede concretar que los indicadores de desempeño o de gestión se pueden aplicar a todo el proceso de gestión, tal como puede apreciarse en el siguiente diagrama:

Diagrama de un Proceso de Gestión



En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de las diferentes actividades planteadas dentro de un proceso específico, desarrolladas por las entidades, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización o al exterior de la misma desde el sector donde se desenvuelve.

Es de vital importancia mencionar que cualquier indicador deberá estar orientado a “medir aquellos aspectos claves” o factores críticos en los cuales la institución se encuentra interesada en realizar seguimiento y evaluación.

Esta situación trae de forma implícita la necesidad de establecer adecuadamente los objetivos estratégicos de la entidad, realizando una identificación clara de aquellas variables que sean relevantes y que se relacionen con los productos estratégicos y los efectos esperados.

La relación entre los objetivos y los indicadores, se evidencia en cuanto son estos primeros quienes simbolizan lo que se espera alcanzar como desempeño, mientras que los segundos identifican lo que será medido, más no cuánto ni en qué dirección, es decir los indicadores sirven de aviso, al entregar información respecto del cómo se está progresando respecto de los objetivos.

Características de los Indicadores

Según, Barbosa (2000), los indicadores deben cumplir y satisfacer, en la medida de lo posible, con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son las siguientes:

- **Oportunidad:** Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma

adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

- **Excluyentes:** Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
- **Prácticos:** Que se facilite su recolección y procesamiento.
- **Claros:** Ser comprensible tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- **Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- **Transparente/Verificable:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

Además de las características anteriores, los indicadores de gestión mencionan sus ventajas y utilidades, tal como se listan a continuación:

- Apoyan y facilitan los procesos de toma de decisiones.
- Controlan la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionalizan el uso de la información.
- Proporcionan una base para la adopción de normas, patrones efectivos y útiles para la organización.
- Proporcionan una base para la planificación y la prospección de la organización.
- Proporcionan una base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.

- Proporcionan una base para la comprensión de la evolución, situación actual y futura de la organización.
- Propician la participación de las personas en la gestión de la organización.

Beneficios de los Indicadores

Para el sector público la importancia de la medición ya precisada en el punto anterior cobra una mayor importancia, dado que las entidades públicas por su complejidad, diversidad de productos y/o servicios que ofrecen, diversidad de usuarios, entre otros aspectos, requieren determinar con mayor precisión el nivel de su desempeño.

De este modo, para Armijo (2011), algunos de los beneficios para las entidades son los siguientes: (p.59)

- Apoya el proceso de planificación, definición de objetivos y metas y de formulación de políticas de corto, mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, entre otras.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios: eliminar tareas innecesarias o repetitivas, tramites excesivos o se definan los antecedentes para reformulaciones organizacionales.
- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.

- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.

Otros de los beneficios derivados de los indicadores de gestión son:

La Satisfacción del Cliente: La identificación de las prioridades del cliente para una organización marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la medida en que se logre monitorear a través de los indicadores la satisfacción del cliente, permitiendo el logro de los resultados deseados.

Seguimiento del Proceso: El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Gerencia del Cambio: Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

La incorporación de indicadores de gestión al procedimiento deportivo, administrativo y presupuestario permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

Considerando los beneficios anteriores, se presentará una propuesta de aplicación de Indicadores de Gestión diseñado para la Dirección de Alto Rendimiento que forma parte de la estructura organizativa de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).

La aplicación de este nuevo sistema de gestión al proceso medular permitirá

agilizar la circulación tanto de información como de una mayor eficacia en el servicio prestado.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material.

Prejuicios y Temores Acerca de los Indicadores de Gestión

Muchas personas sienten resistencia en la adopción de indicadores de gestión, esta suspicacia puede ser debida entre otros a creencias como:

- Confiar en indicadores que no se corresponden.
- Los indicadores incrementan los costos y tiempo.
- Hay muchos elementos que no se pueden medir.
- Los indicadores no son lo que se necesitan.
- Nadie hace uso efectivo de los indicadores.
- Resistencia al cambio por falta de hábito.
- Resistencia debido a fobias a los números.
- Es perder tiempo.
- Podemos sin eso.
- Son difíciles de calcular.
- Son difíciles de implantar.
- Requiere personal especializado
- Son para despedir
- Temor a no saber

Los índices pueden reflejar un valor absoluto, unidades monetarias (UM), porcentajes (%), una proporción, una variación a lo largo del tiempo u otros.

Metodología para la Generación de Indicadores de Gestión

Según lo plantea Guevara (2000), la metodología más acorde para generar indicadores de gestión es la desarrollada por Deofante Acevedo, la cual ha sido aceptada por la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela.

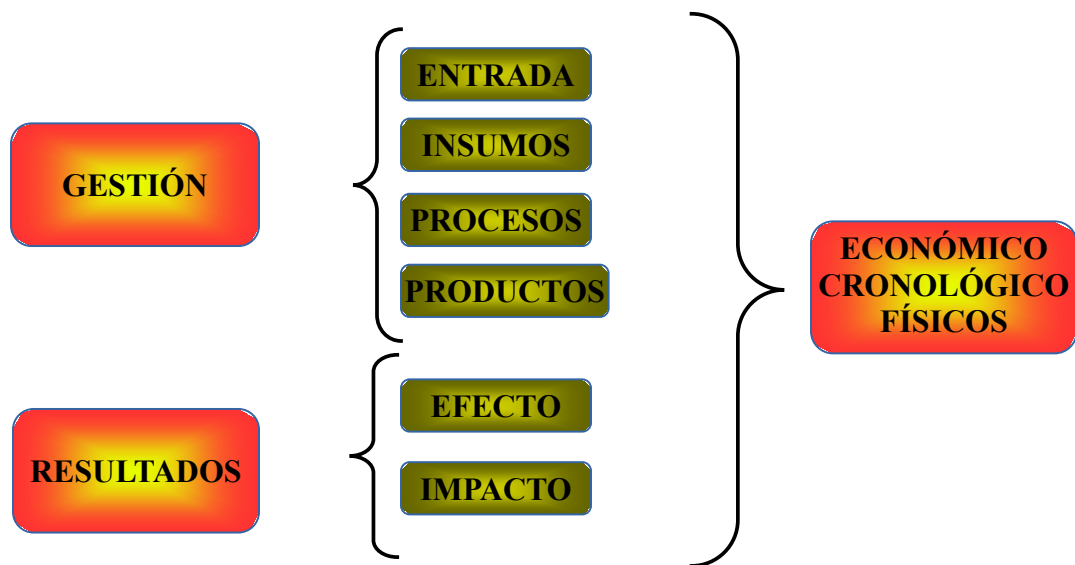
El mencionado modelo de control de gestión parte de la premisa de que deben existir dos subsistemas de indicadores. Uno denominado subsistema de Gestión, que contempla los elementos de entrada, insumo, proceso y producto. El otro subsistema de indicadores denominado de resultados, contempla los elementos consecuencia, es decir, los efectos e impactos alcanzados, medidos en cuanto a satisfacción individual y colectiva respectivamente. Ambos subsistemas de indicadores (Gestión y de Resultados) contextualizados en tres categorías: la física, la económica y la cronológica" (p. 15). Tal como se muestra en el siguiente gráfico.



Fuente: Deofante Acevedo

El esquema de generación de indicadores de gestión, que presenta el citado autor, está representado mediante la premisa de que, dentro de un sistema, existen dos subsistemas: Uno denominado subsistema de Gestión y el otro subsistema de Resultados. Ambos subsistemas se unen a través de la interrelación de los siguientes elementos. Tal como se muestra en la figura siguiente:

SUBSISTEMA DE GESTIÓN Y RESULTADOS



Fuente: Deofante Acevedo

El autor antes citado define cada elemento mostrado en la figura anterior, como variables que pueden ser transformadas en indicadores de:

Entrada: Describe los requerimientos de unidades o personas, que accionan el proceso para el uso de recursos. Igualmente puede definirse como la cantidad de requerimiento o solicitud de un producto o servicio que hacen los usuarios internos o externos de una unidad de análisis.

Insumos: Conjunto de recursos que debe disponer la organización, de acuerdo al requerimiento y producto esperado, contempla condiciones de adquisición, cantidad, calidad, oportunidad y costo de los recursos.

Proceso: Incluye actividades, tareas o esfuerzos realizados para la transformación de los insumos disponibles en una unidad de análisis, para atender las expectativas de un usuario de acuerdo con los requerimientos de productos o servicio.

Producto: Es el proceso final de la transformación de un insumo, convirtiéndolo en un bien o servicio diseñado para satisfacer la demanda de un cliente o usuario. Este puede ser de tres formas:

- Resultados de un proceso de transformación
- Resultados de la conjugación de insumos en forma óptima
- Lo que da satisfacción al requerimiento de una demanda insatisfecha

Efectos: Nivel de repercusión en los usuarios directos a corto, mediano y largo plazo. Los efectos de una gestión o de un conjunto de acciones en una población determinada, representan un indicador externo al proceso que va a retroalimentar al sistema, ya que permiten evaluar el grado de afectación de una realidad existente o de un requerimiento o necesidad manifiesta por el consumidor final del servicio.

Impacto: Nivel de repercusión en el entorno a largo plazo, caracteriza la misión y visión de la organización. Los indicadores de impacto miden el grado de cumplimiento de la misión y visión de la organización, es el retorno de la inversión realizada por la organización para la consecución de un objetivo final.

Otro aspecto que el mismo autor resalta como parte fundamental para el desarrollo de cualquier sistema de indicadores es la visión estratégica de la organización (Visión, Misión, Objetivos y Metas), las cuales deben estar orientadas hacia el público que atiende o cliente internos y externos; lo que es lo mismo, debe orientarse a satisfacer necesidades, aportando el máximo beneficio a sus clientes.

Así mismo, un elemento importante para el proceso de control y que debe medir el sistema de indicadores de gestión, es la calidad del servicio que se le ofrece a los clientes o beneficiarios de los productos de la organización. Stoner (1996), expone sobre el enfoque de calidad "como el enfoque del compromiso dinámico, la administración de la calidad total que debe formar parte del vocabulario de todo gerente". De allí se desprende la importancia de este elemento a ser evaluado dentro de los procesos de control interno.

Criterios para Medir con Indicadores de Gestión

El desempeño de un sistema de control de gestión, puede ser regulado bajo la aplicación de ciertos criterios que pueden medir los resultados obtenidos, a saber:

- **La Eficiencia:** Es la relación que mide lo que se produce dividido entre lo que se consume, puede ir de 0 a 100 por ciento (%). Es un término relativo, el cual se emplea para comparar la capacidad de un sistema.
- **La Eficacia:** Es la medida del grado de cumplimiento de metas, objetivos, y producto; se calcula al dividir el total de metas alcanzadas entre el total de metas establecidas.
- **La Efectividad:** Es la relación entre lo producido y la necesidad del servicio o del producto, es decir, mide en qué grado la actividad cumplida satisface la demanda del bien o servicio en términos generales.
- **Impacto:** Mide el nivel de repercusión del producto final de una organización en su entorno, a corto, mediano o largo plazo.

Requisitos para Formular Indicadores de Gestión

Bajo la perspectiva sistemática, los indicadores de gestión deben cumplir ciertos requisitos:

- Deben de ser comprensivos, y no limitarse a la dimensión financiera, que no representen las relaciones internas de la organización sino también las relaciones que tiene la misma con su medio ambiente externo.
- Deben representar pasado, presente y futuro y servir de soporte para realizar una prognosis y que relacione ambas entre sí, es decir, que relacione perspectiva con prospectiva.
- Que sirvan de insumo para lo que son, que sean un medio eficaz para la finalidad por la que se concibieron y que integre la acción de control.

El uso efectivo de indicadores de gestión conlleva a la empresa a querer hacer un uso eficiente de los indicadores de gestión. Motivando a las organizaciones públicas a:

- Establecer objetivos
- Identificar mediciones de los resultados
- Efectuar estudios sobre el valor generado por el dinero, para medir la Eficacia de la inversión, según indicadores de Eficacia.
- Descentralizar el sistema presupuestario
- Desarrollar sistema de información gerencial
- Reorganizar la estructura organizacional para alinearla con nuevos sistemas presupuestarios.

Todos estos elementos sirven de base para desarrollar sistemas o subsistemas de control, que permitan evaluar el grado de cumplimiento de las normativas, los procesos y el logro de objetivos y metas.

Según Rodríguez (2001), las organizaciones públicas, al igual que las privadas, requieren para su funcionamiento de recursos financieros, hoy día muy limitados, y que deben generar bienes o servicios programados (eficiencia) al menor costo (economía), a partir del menor gasto de recursos (eficiencia), de manera oportuna en condiciones óptimas de producción y según los estándares de calidad esperados (productividad) y sobre todo que los bienes y servicios generados logren incrementar los niveles de vida de la población atendida (impacto). (p. 43)

El autor citado anteriormente expresa que la interrelación que existe entre las acciones a ejecutar en una gestión pública y es en función de cada uno de estos parámetros que el auditor centra su evaluación lo que conlleva a enfocar el diseño de un sistema de indicadores con base en cada una de estas premisas. En ese orden de ideas, el mismo Rodríguez (2001: 44), señala algunas conclusiones importantes con relación a la importancia de control y de la auditoría:

1. Los administradores son responsables por los bienes, fondos, ingresos y demás recursos entregados para su administración, por tanto, les competen implantar los sistemas de control interno, de información y de gestión necesarios y suficientes para garantizar el mejor uso de los recursos.

2. El control de gestión, y en consecuencia, la generación e interpretación de indicadores que reflejen los resultados de su gestión; deben ser implantados por los administradores en su organización, a fin de evaluar de manera permanente los resultados de los procesos productivos; a la vez que puedan adoptar de manera oportuna y efectiva los correctivos requeridos para subsanar las fallas y desviaciones que surjan durante el cumplimiento de sus actividades de producción, así como para certificar el logro eficaz las metas corporativas y evaluar en su entorno social el impacto de su actuación.
3. Comprende al órgano de control interno y externo competentes, realizar las auditorías de gestión; dirigidas a establecer los niveles de economía, eficiencia, eficacia e impacto resultado de las actividades cumplidas por la organización sujeta a su control, en cualquier oportunidad del proceso productivo, a fin de identificar oportunamente las posibles desviaciones, fallas o debilidades en la gestión cumplida por los administradores y formular recomendaciones pertinentes para encausar los procesos al logro de resultados exitosos.
4. Todos los órganos sujetos a control, están obligados a implantar en sus organizaciones sistemas de control de gestión, dirigidos a medir o evaluar mediante indicadores los resultados de su actuación, sus alcances y las incidencias de estos resultados sobre los organismos sujetos a su control.

El autor concluye su exposición dando unos lineamientos generales que se deben cumplir en cualquier organismo y ente público e incluso en el privado para obtener buenos resultados de una gestión. Quedando de manifiesto que el sistema de control y los indicadores son dos elementos dentro del sistema organizacional, que pueden llevar al éxito o al fracaso de una gestión.

De acuerdo con lo planteado por Guevara (2000), "...una efectiva medición y evaluación de la gestión, debe evaluar las potencialidades y posibilidades de la misma en alcanzar metas y objetivos de mejor y mayor calificación, es decir, la gestión no solo debe maximizar los resultados sino optimizar los recursos y procesos necesarios para su transformación". (p.13).

Incluso, para el mismo Guevara (2000), el Sistema de Indicadores para evaluar y medir la Gestión Pública, debe abarcar el ámbito administrativo, contable, presupuestario, fiscal y legal. Además de evaluar de forma permanente, la adecuación de los planes, programas y proyectos y los términos referenciales de eficiencia, eficacia y economía de los mismos con respecto a los resultados obtenidos; así como también, los efectos e impactos que generan en la comunidad (p.13)

El párrafo anterior describe perfectamente los elementos que se deben evaluar mediante un sistema de indicadores de gestión, los cuales en conjunto sirven de patrón a la implantación de otros sistemas como lo es el presupuestario, el contable y el de control de gestión.

Tipos de Indicadores

Los indicadores sirven para determinar, en la práctica, que unidades concretas de observación hay que tener en cuenta para que podamos afirmar que el concepto al cual representan, son variaciones significativas. Como indica González (1980), según este autor, se deben considerar tres tipos de indicadores:

Los normativos, objetivos y subjetivos esto tomando como referencia la posición que asuma el investigador, para el primero debe existir una aceptación general de un determinado aspecto social, el segundo no acepta la interpretación subjetiva de una realidad observada, y el tercero admiten una interpretación subjetiva de la realidad que miden. (p.227)

El resultado obtenido de la aplicación de un indicador de este tipo, será la medida para interrelacionar variables. Estos resultados son la representación aritmética de la combinación de un grupo de variables representativas de un problema determinado. El valor numérico resultante de la combinación aritmética de variables, puede ser enmarcado dentro de escalas, las cuales pasan a ser el instrumento de medida, al igual que los indicadores, clasificados de acuerdo a las propiedades semánticas de las palabras y características numéricas; con los cuales, se pueden valorar los resultados obtenidos en el proceso de evaluación basados en indicadores de gestión.

La formulación e implantación de un buen sistema de indicadores de gestión, permitirá a la máxima autoridad, la evaluación continua de los resultados obtenidos por el programa y por los subprogramas que la conforman para un período determinado. Lo que facilitará, la evaluación de las situaciones claves para la toma de decisiones y para los ajustes a que puedan dar lugar los análisis practicados en el monitoreo de actividades.

Una de las causas en las que se visualiza claramente la magnitud del problema que se presenta ante la ausencia de Indicadores de Gestión, para la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del Proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE); lo representan las actuaciones fiscales y las evaluaciones aplicadas por las auditorías de gestión que realiza la Contraloría del Estado Carabobo, la Unidad de Auditoría Interna; así como las recomendaciones dadas por la División de Control y Gestión de la Fundación, quienes ante la ausencia de indicadores propios para la Institución, usan indicadores de desempeño que no son aplicables al sector deportivo o que no son representativos de la gestión cumplida por el proyecto.

Esta situación, en donde el auditor presenta un alto grado de desconocimiento en materia deportiva, así como de los procesos que se deben cumplir para que un atleta sea considerado o no de alta competencia; el beneficio que genera el apoyo de la Fundación a una Asociación Deportiva y el impacto que llega a la sociedad por el fortalecimiento de una Selección Estatal puede ser reforzada o simplificada con la puesta en práctica con Indicadores de Gestión; en donde se interrelacionen los resultados obtenidos por cada uno de los componentes, para obtener un resultado total que evidencie la eficacia, la economía y la eficiencia en el desempeño programático de un período de tiempo determinado.

En este orden de ideas Guevara (2000), define los tipos de indicadores de la siguiente forma: Económicos, Cronológicos y Físicos.

Según el Contexto a Medir

Un indicador Económico: Es una característica expresada en unidades monetarias y puede corresponder a: gastos, costos, inversiones, utilidades, ganancias, pérdidas, etc."

Este tipo de indicador representa la base que tradicionalmente se ha utilizado para evaluar una gestión sea del sector público o privado". Un ejemplo de este indicador es el Total de (Bs.) Invertidos en la actividad Beca Estipendio para atletas de alta competencia en el año 2017.

Los indicadores Cronológicos según lo señalado por el autor antes citado, "Es la característica que describe la magnitud temporal utilizada en un proceso, actividad o tarea. Esta categoría de indicadores, representa una de las debilidades o amenazas en los sistemas para el control de gestión, principalmente en el sector público, en virtud de que estas instituciones no miden el tiempo y no relacionan esta categoría con los valores invertidos en el logro de la misión y visión institucional" (p.17). Lo que sería muy interesante ya que a través de este indicador se puede medir el menor tiempo de respuesta para dar satisfacción al cliente, estableciendo metas medibles, para la administración eficiente del tiempo y en la satisfacción de necesidades del usuario en el tiempo oportuno. Por ejemplo: Total de horas /hombre utilizadas en la realización de un pago a un proveedor.

Los indicadores Físicos, los define como "el elemento que le da integridad al sistema de seguimiento, evaluación y control de la gestión. Se trata de una descripción de los elementos tangibles de un proceso, susceptibles de ser cuantificados o medidos en unidades" (p.17). Un ejemplo de lo antes planteado es: Total atletas atendidos en el servicio de atención integral al atleta.

Bases Legales

El desarrollo deportivo tiene su base legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), en el artículo 111, el cual expresa que:

Artículo 111. “Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada... El Estado de garantizar la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia, y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado....

La ley establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas, en el país”.

Por otro lado, se apoya en el contenido de la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011). La cual regula todo lo relacionado con la estructura deportiva en el ámbito nacional y las competencias de cada uno de los entes involucrados en el proceso deportivo.

La evaluación de la gestión física y financiera de un organismo público debe ser revisada y controlada mediante el establecimiento de un instrumento de medida que puede ser presentado como un mecanismo de indicadores para los controles que deben ser aplicados a los actos administrativos, las metas y objetivos planteados para un período fiscal.

En este mismo orden de ideas, y retomando nuevamente la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), en su artículo 315 expresa que:

Artículo 315. “En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de Gobierno, se establecerá de manera clara,

para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido.... Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible...”

Retomando el contenido de la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011), en sus Principios Rectores, artículo 2 establece que:

Artículo 2. “La promoción, organización, fomento y administración del deporte...su gestión como actividad económica con fines sociales...se rige por los principios de...eficacia, eficiencia, transparencia..., rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública y social...”

Así mismo, lo expresado en el Título II, Capítulo VI, referida a la Evaluación de la Ejecución Presupuestaria; en el artículo 69, numeral 1 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2014), se menciona que:

Artículo 69. “La Oficina Nacional de Presupuesto evaluará la ejecución de los presupuestos de la República y sus entes descentralizados funcionalmente, con base a la información documental recibida, tanto durante el ejercicio, como al cierre de los mismos. Para ello, los órganos y entes están obligados a:

Numeral 1. Llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión previstos y de acuerdo con las normas técnicas correspondientes.”

También el Reglamento N.º 1 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público Sobre el Sistema Presupuestario (2005), en el Capítulo II, artículo 9, numeral 8, sobre la obligación de los funcionarios responsables de proyectos y acciones centralizadas, establece de que:

Artículo 9. “Los responsables de los proyectos y acciones centralizadas serán designados por las máximas autoridades de los órganos y entes... y tendrán, entre otras, las siguientes obligaciones:

Numeral 8. Implantar los registros de información física, financiera y los indicadores de desempeño que se establezcan en

el órgano o ente.”

En este caso la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), en su artículo 37 prevé que:

Artículo 37. “Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimientos y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.”

Igualmente, la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014), establece en el artículo 6, numeral 5, los elementos de la planificación pública y popular.

Artículo 6. “La planificación pública se fundamenta en los siguientes elementos:

Numeral 5. Medición: Incorporación de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados previstos y evalúa la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del plan”.

También, la Ley Contra la Corrupción (2014), Capítulo I, Principios para Prevenir la Corrupción y Salvaguardar el Patrimonio Público en su artículo 12 menciona que:

Artículo 12. Los particulares y las organizaciones de la sociedad tienen derecho a participar en la formulación, evaluación y ejecución presupuestaria de acuerdo con el nivel político territorial correspondiente, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley. A tal efecto, la Oficina Nacional de Presupuesto someterá periódicamente a consulta pública, el diseño de los indicadores de gestión...”

Por su parte, las Normas Generales de Control Interno (2016), establece en su artículo 44, la responsabilidad de:

Artículo 44. “Los gerentes, jefes o autoridades administrativas de verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas o acciones ejecutadas; de manera que permita medir e informar oportunamente, a los responsables de la toma de decisiones sobre la eficiencia, eficacia, economía, calidad e

impacto de su gestión, con el acatamiento de las normas que regulan su desempeño.

La Ley de Simplificación de Trámites Administrativo (2014), en su Título II, Planes de Simplificación de Trámites Administrativos, en Contenido de los planes, artículo 7 numeral 4, prevé que:

Artículo 7. “Los planes de simplificación de trámite administrativos deberán contener, como mínimos, los siguientes aspectos:

Numeral 4. Identificación de los indicadores de gestión conforme a los cuales se realizará la evaluación de la ejecución de los planes”

Por otra parte, el Reglamento Interno de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), (2017), en su artículo 36 numerales 7) y 8) establece que:

Artículo 36. “La División de Control de Gestión... se encarga de Coordinar y controlar los Planes de la Fundación para la formulación presupuestaria... indicadores de gestión, instructivos y demás técnicas aplicables...además tendrá las siguientes funciones:

Numeral 7. Evaluar y realizar seguimiento a los planes estratégicos y operativos.

Numeral 8. Establecer indicadores de gestión, que sirvan de referencia para medir y comparar cada actividad de la gestión de la Fundación.”

Finalmente, el Manual de Normas de Control Interno Sobre un Modelo Genérico de la Administración Central y Descentralizada Funcionalmente (2005), en el punto 4.2.15, Criterios de Medición indica que:

Punto 4.2.15. “Los organismos deben establecer o adoptar presupuesto programático, estándares de costo, estándares de desempeño, normas técnicas de calidad, indicadores necesarios y demás criterios de medición, según sean sus requerimientos, para evaluar la efectividad, economicidad y eficiencia de sus operaciones”.

De ahí la importancia y la necesidad de una metodología de control de gestión, que en esencia, sería la misma para los diversos entes públicos en el sector deportivo.

Este mínimo común incluye lo relativo a los indicadores de gestión; tanto en su generación, así como, al tipo de indicadores a ser generados y al formato que se usaría al respecto.

Al establecer una relación con lo anteriormente expresado, se puede señalar que los órganos y entes públicos deben contar con el uso de indicadores que les permita medir el rendimiento obtenido en su gestión.

Quedando claramente expresado el carácter imperativo que la Constitución y las Leyes, le dan a la aplicación de indicadores de gestión y que se ha convertido en un pesar para los administradores de los recursos públicos.

Glosario de Términos Básicos

Coficiente: Número o parámetro que se escribe a la izquierda de una variable o incógnita y que indica el número de veces que este debe multiplicarse.

Control: Proceso de comparación entre realidades contra el deber ser, el cual debe ser tomado de valores teóricos, de un estándar de referencia o referencia de una magnitud planificada. Desde el punto de vista del momento de su aplicación, este puede ser preventivo o correctivo. Considerando las características de las variables a controlar este puede ser de tipo económico, físico, cronológico y de satisfacción interna o externa.

Dato: Son símbolos que describen un objeto, condición o situación y que por su contenido pueden ser susceptibles a ser incorporados a un sistema de indicadores.

Empírico: Se fundamenta en la experiencia, en el contacto inmediato con lo real, es decir, todo lo que un individuo conoce, sin contar con ninguna sabiduría científica, a todo lo relacionado con la experiencia y la observación de los hechos.

Estándar: Es aquel que se utiliza para nombrar a aquello que puede tomarse como referencia, patrón o modelo.

Gestión: Es la acción de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros, de una organización con la finalidad de cumplir objetivos y metas de la misma.

Indicador: Referencia numérica representativa del comportamiento de una o más variables, en forma de denominaciones; las cuales permiten conocer la magnitud de un desvío, y en consecuencia, actuar de manera preventiva y no solo correctiva.

Indicadores de Gestión: Referencia numérica generada a partir de una variable que muestra el desempeño de la unidad objeto de análisis.

Indicadores de Eficacia: Los indicadores de eficacia son aquellos que se definen a partir de la relación porcentual entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas que han sido fijadas previamente.

Indicadores de Calidad: Es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente.

Indicadores de Impacto: Mide la contribución de la actividad o proyecto al cambio en los indicadores de diagnóstico como resultado de su operación.

Indicadores de Eficiencia: Es la relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Indicadores de Economía: Los indicadores de economía miden el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y con las condiciones y opciones que presenta el mercado.

Índice: Expresión cuantitativa en número, porcentajes u otra forma que cuantifica un resultado o proceso.

Prognosis: Es el conocimiento anticipado de algún suceso o evento o la estimación de su probable desarrollo en el futuro.

Proyecto: Es el conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Supra: Prefijo de origen latino que entra en la formación de adjetivos con el significado de 'sobre', 'por encima de', 'más allá de'.

Toma de Decisiones: Es el proceso por medio del cual la gerencia, al enfrentarse a un problema selecciona un curso de acción específico o solución, de un conjunto de alternativas.

Operacionalización de las Variables

Con el objeto de abordar los tópicos planteados en este trabajo de investigación, se elaboró un cuadro técnico metodológico, tomando como base los objetivos específicos de la presente investigación.

Una variable, según Arias (2006), es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables, consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. El sistema de variables por su parte, puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de las variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores.

Incluso, el mismo Arias (2006), señala que “La Operacionalización de las variables es un término que se emplea en investigación científica para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de concepto abstracto a términos concretos observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p.61). A continuación, se muestra la del presente estudio en el siguiente cuadro:

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Proponer Indicadores de Gestión para la evaluación los resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).						
Objetivos Específicos	Variables Nominal	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumento	Ítems
Diagnosticar la situación actual de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), con relación al cumplimiento de la ejecución de su planificación estratégica.	Indicadores de Gestión	Situación actual de la Dirección de Alto Rendimiento de la Fundación.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo Anual. • Sistema de Información. • Cálculo de los Indicadores de Gestión. • Tipos de Indicadores utilizados 	Observación Directa y Entrevistas	Cuestionario	1,2, 3,4,8 11,13,14
Identificar los procesos medulares y áreas críticas sobre los cuales se diseñan los indicadores de gestión.	Indicadores de Gestión utilizados	Grado de cumplimiento del Indicador de Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Controles preventivos • Controles concurrentes o de supervisión • Monitoreo • Evaluación 			5,6,7, 8, 9,10,11
Determinar la factibilidad de Indicadores de Gestión para la evaluación los resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).	Factibilidad de aplicación de Indicadores de Gestión	Aplicación de Indicadores de Gestión para medir los resultados de la Dirección de Alto Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Efectividad • Calidad • Economía 			6,10,12, 13,14

Fuente: Morr. J. (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo del proyecto está referida básicamente a la aplicación de métodos y procedimientos técnicos contenidos en todo el proceso de investigación, los cuales van a permitir que se obtengan resultados oportunos y confiables necesarios para el cumplimiento del objetivo de la investigación, como es, el Diseño de Indicadores de Gestión para la Evaluación de los Resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del Proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).

Según, Balestrini (1997), hace referencia sobre el marco metodológico y lo define como “el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sintetizarlos” (p. 113). Por consiguiente, este capítulo abarca todo lo relacionado a ello.

A continuación, se presentan los métodos seleccionados que permiten encontrar la información requerida para realizar la investigación:

Tipo de Investigación

El presente trabajo, está enmarcado dentro del esquema denominado proyecto factible, ya que permite la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema.

Para el desarrollo de este trabajo, se tomó la metodología de investigación planteada por Fideas G. Arias (2006), quien clasifica los tipos de investigación en descriptivos, exploratorios, explicativos y correlacionar, por lo tanto, se pretende enmarcar la investigación bajo la modalidad denominada descriptiva, debido a que se quiere identificar y precisar aquellos aspectos o variables que afectan de manera favorable o adversa a los elementos operativos de la acción específica en estudio, además de buscar y especificar características y rasgos importantes relacionados con fenómenos que afectan la eficacia, eficiencia y calidad de la gestión.

Esta metodología pretende identificar las variables que repercuten de manera positiva o negativa en la ejecución de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto, las cuales serán utilizadas para obtener información necesaria para el levantamiento de los indicadores de gestión para el seguimiento y control del mismo que necesita realizar la división en estudio, además de exponer dichos efectos y sus posibles consecuencias.

El proyecto factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades, ya que permitirá obtener y estudiar la realidad de la situación en un momento determinado. De acuerdo con Palella y Martins (2003), indican que una investigación es de campo cuando ésta “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”.

De acuerdo con lo anterior, la investigación está orientada a solventar una necesidad en la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), proponiéndose para ello un “Diseño de Indicadores de Gestión para la Evaluación de los Resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del Proyecto de la mencionada Institución.

Diseño de la Investigación

Para Hernández (2003), el diseño de la investigación es considerado como “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.185).

Este estudio se adecua a los propósitos de la investigación de campo, el cual según Fidias G. Arias (2006), se define como:

“Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna, es decir el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”. (pág. 53).

Al respecto, la aplicación de la metodología de investigación de campo para esta investigación, surge con la finalidad de recolectar información del personal involucrado en el seguimiento y control del proyecto, con el propósito de obtener datos relevantes que permitan establecer los indicadores de gestión necesarios para el seguimiento y control del mismo.

Población y Muestra

Población

Según Fidias G. Arias (2006), “La población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (pág. 68)

También, Ramírez, T. (1998), define población como “La que reúne tal como el universo a individuos, objetos, entre otros que pertenecen a una misma clase de características similares, se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar. La población forma parte del universo.

En conclusión, la población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados. En la mencionada investigación la población estará constituida por un conjunto de trabajadores y trabajadoras que ejercen funciones en la Dirección de Alto Rendimiento y son ejecutores de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), los cuales está conformado por una población de veinticinco (25) trabajadoras y trabajadores.

Muestra

La muestra debe ser una parte representativa de la población y según Tamayo y Tamayo, M. (2004):

“Cuando seleccionamos algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual se están tomando, nos referimos a ese grupo de elementos como muestra, esperando desde luego obtener averiguaciones ciertas de la muestra que identifiquen a la población en conjunto. La muestra descansa en el principio de que las partes representan un todo y por tal refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa. (p. 115).

La población por estudiar es de tipo finita, en la medida que está constituida por un número determinado de elementos, que en relación con este estudio está limitado a doce (12) funcionarias y funcionarios públicos que laboran en la Dirección de Alto Rendimiento y ejecutan la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación.

Asimismo, Hernández, R., Fernández; C. y Baptista, P. (2004) “Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales cuantitativos, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población”. Es Estratificada porque según Hernández, R., Fernández; C. y Baptista, P. (2004)

“No sólo basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que es necesario estratificar la muestra en relación con estratos o categorías que se presentan en la población, que son relevantes para los objetivos del estudio.” (p. 311).

“Este método supone que el universo pueda desagregarse en subconjuntos menores, homogéneos internamente, pero heterogéneos entre sí”. Sabino; (2003: 86); y es intencional ya que “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” Arias, F. (2004; 85).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Técnicas de Recolección de Información

Según, Arias, F. (2004). Las técnicas de recolección de información y datos son cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información, ya que explican el procedimiento, lugar y condiciones de la investigación. Es por ello, que se hace necesario valerse de ciertas herramientas o técnicas determinadas que aporten los elementos necesarios para el levantamiento de la misma. (p. 68)

Incluso, el mismo Arias, F. (2004), indica que “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes u opinión (tipo likert), entre otros; en este sentido, se considera como técnica, la encuesta; el cuestionario y la entrevista” (p.73).

En principio se elaborará un cuestionario con una serie de preguntas cerradas o dicotómicas pertinentes a los objetivos específicos de la presente investigación, lo que permitirá obtener información completa y valiosa sobre los aspectos y elementos inmersos de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación, objeto de la investigación.

Instrumentos de Recolección de Información

De acuerdo con lo expresado por Arias, F. (2004), los instrumentos "... son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información". (p. 36). Por lo tanto, el instrumento que se aplicará para recolectar la información será mediante la técnica del cuestionario.

En tal sentido, el cuestionario estará estructurado por catorce (14) preguntas de carácter dicotómicas con alternativas **SÍ** o **NO**, que permitirá indagar de manera precisa la información necesaria para el desarrollo efectivo de la investigación, logrando así obtener resultados para los objetivos planteados.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez del Instrumento

La validez de un instrumento según Tamayo y Tamayo (1998), consiste en “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato”. La validez puede presentarse en dos formas, validez de contenido establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción que relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

En el presente trabajo la validez del instrumento de recolección de datos, se obtuvo a través del juicio de un panel de tres expertos con experiencia en el área de Control de Gestión, Metodología y Presupuesto que laboran en la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), quienes luego de evaluar los ítems respectivos, determinaron que el instrumento reúne las condiciones para ser aplicado a la muestra. (Anexo B).

Confiabilidad del Instrumento

Se tiene que la medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir la confiabilidad necesaria para su aplicación

De acuerdo con Gómez (2006), “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 122).

En la confiabilidad del Instrumento se utilizará el grado de confiabilidad del Método de Haynes (1978: 160), ya que propone la obtención de coeficiente de confiabilidad, mediante el grado de acuerdos y desacuerdos de un instrumento. Este método se considera óptimo y preciso, ya que se aplica a cuestionarios de preguntas cerradas o dicotómicas, en la fórmula se emplearán coeficientes que se manejarán entre cero (0) y uno (1), siendo uno (1) el grado de confiabilidad más alto, obteniendo en este instrumento el 45,24% de confiabilidad.

El coeficiente "AO" se puede determinar por la fórmula que se presenta a continuación:

$$AO = \frac{AI}{IA+ID}$$

Dónde:

"AO" es el coeficiente por determinar

"IA" es el número total de acuerdos entre observadores

"ID" es el número total de desacuerdos entre observadores.

Un "Acuerdo" es definido como la codificación de una unidad de análisis en una misma categoría por distintos observadores. Se interpreta como cualquier coeficiente de confiabilidad (0 a 1).

Los resultados del cuestionario se codificarán como uno (1) para las respuestas positivas y cero (0) para las respuestas negativas, tomando en cuenta que se tomaron a doce (12) servidoras y servidores públicos, a los cuales se les aplicó el cuestionario y los ítems como preguntas planteadas. En cuadro siguiente se expone la codificación de los resultados obtenidos.

CUADRO DE CODIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Ítems	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9	Sujeto 10	Sujeto 11	Sujeto 12	SI	NO
1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	6	6
2	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	7	5
3	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	4	8
4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	9
5	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	9
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
7	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	10
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	10
9	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	7	5
10	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	7	5
11	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	10
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
13	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	6	6
14	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	3	9
												Total	76	92

Fuente: Morr. J. (2017)

$$AO = \frac{AI}{AI+ID} \quad AO = \frac{76}{76+92} \quad AO = 45,24$$

Fases de la Investigación

Para llevar a cabo la presente investigación se cumplieron las siguientes fases:

Fase I: Planteamiento del Problema: Incluye desde la selección del tema, el título, los objetivos hasta la adecuada justificación. Se basa en la realización de una profunda revisión documental previa, a fin de recopilar información válida y actualizada que describa el problema a estudiar.

Fase II: Marco Teórico. Comprende la búsqueda, resumen y análisis de elementos documentales, antecedentes y bases legales que sustenten la investigación a realizar.

Fase III: Marco Metodológico: Incluye la descripción del tipo y nivel de la investigación, la población y muestra a utilizar, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Por otra parte, se exponen los procedimientos para determinar la confiabilidad y validez del instrumento a aplicar y el procedimiento metodológico seguido para la realización del estudio.

Fase IV: Análisis de resultados. Se exponen los resultados obtenidos, así como el análisis e interpretación que de los mismos se desprende, desarrollándose posteriormente las conclusiones que dan respuesta a las incógnitas inicialmente planteadas.

Fase V: La Propuesta. Donde se exponen de forma detallada los lineamientos a seguir a fin de aplicar los indicadores de gestión en la Fundación seleccionada como unidad de análisis.

Fase VI: Donde desarrollan las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se muestran las referencias bibliográficas utilizadas en el texto, así como los anexos correspondientes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Pérez (2010), afirma que el análisis de resultados representa el enlace entre los datos y resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes. Así, el análisis consiste en explicar los resultados obtenidos y comparar estos con datos de otros investigadores, es una evaluación crítica desde la perspectiva del autor, tomando en cuenta la opinión de otros investigadores y la propia.

Coincide Ávila (2008), quien afirma que el análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación misma, que se realiza en términos de los resultados de la investigación. De acuerdo con el autor, esta actividad consiste en “establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones” (p. 4), realizándose este proceso en dos etapas “Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística y determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación” (p. 4).

Puede entonces afirmarse que el análisis de resultados representa la organización e interpretación de los datos obtenidos, buscando obtener información que le permita responder las interrogantes iniciales y profundizar en las variables que intervienen en el problema estudiado. Posteriormente y a partir de las inferencias realizadas llega el investigador a conclusiones y recomendaciones válidas y confiables.

Los resultados se relatan de acuerdo con la opinión emitida por los funcionarios y funcionarias en relación a la percepción que estos tienen, de los Indicadores de Gestión.

En este sentido, se presentan los resultados del instrumento de recolección de información, que constó de un cuestionario de catorce (14) preguntas cerradas o dicotómicas, aplicada a doce (12) personas entre trabajadoras y trabajadores representante de la muestra.

Para esto se aplicaron técnicas estadísticas para el manejo de los datos mediante cuadros de frecuencia y gráficos de barras logrando obtener una mayor visualización de la información recaudada, así como técnicas de análisis para la interpretación de las respuestas que surgieron de cada interrogante planteada.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en cuanto a las respuestas emitidas por los encuestados con relación a los mecanismos o herramientas utilizadas para el seguimiento, control y ejecución de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas”, entre los cuales tenemos:

Ítem N° 1. ¿Conoce usted la misión y visión de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE)?

Tabla N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	50%
No	6	50%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 1

Fuente: Morr. J. (2017)

En la presente gráfica se logra observar que los resultados arrojados fueron los siguientes, según la población encuestada, el 50% está identificado con la misión y visión de la Fundación y el otro 50% dijo no estar identificado. Esta información refleja

que la mitad que los trabajadores y trabajadoras encuestados de la Dirección de Alto Rendimiento no muestran interés por conocer el fin y el norte para la cual fue creada la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), para lo cual, se recomienda elaborar dípticos inductivos, exhibir en lugares centrales de la Fundación estos elementos institucionales de manera tal que todos los trabajadores y trabajadoras puedan ver y leer dichos elementos.

Ítem N° 2. ¿Conoce usted la misión y visión de la Dirección de Alto Rendimiento?

Tabla N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	58,33%
No	5	41,67%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 2

Fuente: Morr. J. (2017)

Dada la representación de la tabla y la gráfica se puede observar que los resultados arrojados fueron los siguientes, según la población encuestada, el 58,33% está identificado con la misión y visión de la Dirección de Alto Rendimiento y un 41,67% dijo no estar identificado. Esta información refleja que los trabajadores y trabajadoras no muestran interés por conocer el fin y el norte para la cual fue creada la Dirección de Alto Rendimiento, para lo cual, se recomienda elaborar dípticos inductivos, exhibir en lugares

centrales de la Dirección estos elementos institucionales de manera tal que todos los trabajadores y trabajadoras puedan ver y leer dichos elementos.

Ítem N° 3. ¿En la Dirección de Alto Rendimiento se considera la planificación como herramienta?

Tabla N° 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	33,33%
No	8	66,67%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 3

Fuente: Morr. J. (2017)

En relación con este ítem, el 33,33% de los encuestados manifestaron que a veces se toma la planificación como herramienta para la elaboración del Plan Operativo Anual. Sin embargo, según los datos arrojados, el 66,67% considera que no se aplica dicha herramienta donde se pudiera estar desconociendo el grado de importancia que representa la planificación como principio de obligatoriedad en el proceso de toma de decisiones dentro de la Dirección de Alto Rendimiento. Por lo que esta realidad debiera presentar cambios y adoptar teorías que permitan el mejoramiento del uso de herramientas de planificación.

Ítem N° 4. ¿Utiliza la Dirección de Alto Rendimiento indicadores de gestión para medir los resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas”?

Tabla N° 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	25%
No	9	75%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 4

Fuente: Morr. J. (2017)

En lo concerniente a esta pregunta, el 75% de los encuestados respondió que no se tienen instrumentos que permitan realizar seguimiento y control de las variables que afectan la ejecución de las metas programadas en el Plan Operativo Anual, por lo tanto, se desconoce su avance y aplicación. Sin embargo, el 25% indicó y comentó que desde hace muchos años en la Fundación solo se aplica el indicador de eficacia, el cual es insuficiente para medir los resultados de las metas programadas y ejecutadas, ya que no permite reflejar el buen uso de los recursos asignados por la gobernación del Estado Carabobo y otras Instituciones. Es importante mencionar, que utilizando indicadores de gestión como una herramienta de apoyo en el proceso de toma de decisiones por la máxima autoridad, se pueden implantar acciones correctivas en forma oportuna.

Ítem N° 5. ¿Presenta la Dirección de Alto Rendimiento indicadores de gestión para la toma de decisiones?

Tabla N° 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	25%
No	9	75%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 5

Fuente: Morr. J. (2017)

En relación con esta consulta, es importante mencionar, de acuerdo con lo observado en las presentes gráficas que el 25% respondió que a veces la toma de decisiones se basa en un sistema de indicadores de gestión, mientras un 75% nunca se utilizan indicadores para dichas decisiones. Los resultados permiten inferir que esta actividad se realiza y aplica en menor grado, por lo que el proceso de toma de decisiones no se realiza en torno a información que arroja el cálculo de los indicadores de gestión emitidos por la Dirección. Esto trae como consecuencias que la toma de decisiones sin fundamento ni sobre la base de los principios de legalidad definidos, se pueda llevar a cabo con efectividad todos los procesos de la administración y así como también el de toma de decisiones de la máxima autoridad.

Ítem N° 6. ¿Debe la Dirección de Alto Rendimiento utilizar indicadores de efectividad, eficiencia, economía y calidad?

Tabla N° 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 6

Fuente: Morr. J. (2017)

En lo que respecta a las variables indicadas en la encuesta, se observa que el 100% de los encuestados respondieron que se debe utilizar indicadores de efectividad, eficiencia, economía y calidad para llevar un mejor control de los recursos presupuestario y financieros asignados a la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación, el cual está bajo la responsabilidad de la Dirección de Alto Rendimiento.

Esto permite inferir que no existe una sistematicidad en la aplicación de dichos indicadores. Por lo cual no se cumple lo establecido en las normas legales y sublegales vigentes, quienes fundamentan el uso de indicadores de gestión, para la detección oportuna de desviaciones y aplicar los correctivos necesarios.

Ítem N° 7. ¿Cree usted que el indicador de eficacia es suficiente para la toma de decisiones de la máxima autoridad de la Fundación?

Tabla N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	16,67%
No	10	83,33%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 7

Fuente: Morr. J. (2017)

En las presentes gráficas se puede observar que los resultados arrojados fueron los siguientes según la población encuestada, el 83,33%, opina que un solo indicador no es suficiente para que la máxima autoridad de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), tome decisiones, ya que no maneja un indicador tan importante como lo es el de economía. El otro 16,67% que está representado por dos (2) sujetos, opinaron que si es suficiente el indicador de eficacia, lo que demuestra en estos trabajadores el desconocimiento del uso e importancia de los indicadores de gestión en los órganos y entes de la administración pública basados en las herramientas de la administración moderna establecida en el nuevo enfoque constitucional y jurídico nacional.

Ítem N° 8. ¿Utiliza la Dirección de Alto Rendimiento indicadores de gestión para medir el rendimiento de los atletas?

Tabla N° 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	16,67%
No	10	83,33%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 8

Fuente: Morr. J. (2017)

De los resultados se puede observar que el 16,67%, de los encuestados el cual está representado por dos (2) sujetos, expresaron que a veces se utilizan indicadores para calcular el rendimiento de los atletas, y el 83,33%, el cual lo representan la mayoría de los sujetos, indicaron que no se aplican, por lo cual se infiere que es de vital importancia para la Dirección de Alto Rendimiento y toda la Institución conocer y controlar la calidad de los atletas en las actividades que realizan en aras de mejorar el rendimiento de los mismos. También esto trae como consecuencia que a veces no se permita anticipar y prevenir los problemas que se presentan en la gestión de la Dirección de Alto Rendimiento.

Ítem N° 9. ¿Se aplican indicadores de gestión sobre el Plan Operativo Anual de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas”?

Tabla N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	58,33%
No	5	41,67%
Total	12	100

Fuente: Morr J. (2017)

Gráfica N° 9

Fuente: Morr. J. (2017)

En función de la información que se observa en la Tabla y en la Gráfica N.º 9, puede notarse que el 58,33%, indicó que a veces se aplican indicadores de gestión para medir el Plan Operativo Anual (POA), de las actividades culminadas que se corresponden con las programadas y ejecutadas, mientras que un 41,67%, respondió que nunca se cumple este ítem. A partir de dichos resultados se infiere que en el bajo porcentaje no se cumple esta actividad en la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas”, por lo que implica que existe desconocimiento si se cumplen las actividades culminadas con las establecidas y programadas inicialmente en el Plan Operativo Anual de la Dirección de Alto Rendimiento.

Ítem N° 10. ¿Cree usted que la Dirección de Alto Rendimiento, mide y compara los logros alcanzados con relación a las metas y objetivos previstos?

Tabla N° 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	58,33%
No	5	41,67%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 10

Fuente: Morr. J. (2017)

Realizada la encuesta mediante la presente interrogante y en función de la información que se observa en los siguientes gráficos, puede notarse que el 58,33% respondió que a veces los logros culminados se corresponden con los programados y ejecutados, esto se demuestra con los informes de gestión que presentan ante la División de Control y Gestión de la Fundación, mientras que el 41,67% respondió que nunca se miden y se comparan los logros alcanzados. A partir de dichos resultados se debe inferir en la implantación de indicadores para medir los resultados de las metas ejecutadas y programadas inicialmente en el Plan Operativo Anual de la Dirección de Alto Rendimiento.

Ítem N° 11. ¿Ha recibido usted por parte de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), la capacitación idónea para la aplicación de indicadores de gestión en la Dirección de Alto Rendimiento?

Tabla N° 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	16,67%
No	10	83,33%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 11

Fuente: Morr. J. (2017)

En torno a los resultados obtenidos para este ítem, un 83,33% de los sujetos encuestados respondieron que no han recibido capacitación, talleres, adiestramiento y orientación concretas con relación a la formulación y aplicación de indicadores de gestión, y el 16,67% respondieron que si han recibido capacitación, por lo que se demuestra que un alto grado del personal no ha recibido orientación concretas que permitan determinar la aplicación de indicadores de gestión. Lo que indica que no se ha fortalecido el proceso de planificación estratégica de motivación en el diseño y control de indicadores, dirigidos al personal responsable de las diferentes áreas, de manera tal, que aprendan a utilizar esta herramienta gerencial en el día a día de sus actividades.

Ítem N° 12. ¿Considera usted necesaria la implantación de un sistema de control interno para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los indicadores de gestión?

Tabla N° 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 12

Fuente: Morr. J. (2017)

En relación con esta consulta, es importante mencionar, de acuerdo con lo observado en la tabla y el gráfico N° 12 el 100% de los encuestados manifestó que es necesaria la implantación de un sistema de control para evaluar los indicadores de gestión. En este sentido, se puede inferir que pudieran estar existiendo debilidades e insuficiencia en la actividad de gestión en la Dirección de Alto Rendimiento. De esta manera, se desconoce el grado de alcance y ejecución de los objetivos y metas del plan operativo anual (POA), que siempre se elabora en dicha Dirección. Esta situación trae como consecuencias que el fundamento del proceso de toma de decisiones no se base en la evaluación de la gestión administrativa y financiera y por ende las decisiones no sean efectivas.

Ítem N° 13. ¿Considera usted que existe coordinación entre las División de Control de Gestión y la Dirección de Alto Rendimiento para la implementación de Indicadores de Gestión?

Tabla N° 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	50%
No	6	50%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 13

Fuente: Morr. J. (2017)

Aplicada la encuesta se obtuvo como resultado a la correspondiente interrogante, que los encuestados manifestaron en un 50% que a veces existe coordinación entre la División de Control de Gestión. Según el otro 50% arrojado, se observa que se pudiera estar desconociendo la coordinación entre la Dirección de Alto Rendimiento y la División de Control de Gestión la cual fue creada en la estructura organizativa de la Fundación para la implantación de indicadores de desempeños o de gestión y por ende se presentan dificultades en el proceso de toma de decisiones dentro de la misma. Por lo que esta realidad debiera introducir cambios y adoptar teorías que permitan el mejoramiento en la aplicación de indicadores de gestión en la Dirección de Alto Rendimiento.

Ítem N° 14. ¿Los recursos presupuestarios que son asignados a la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas”, son suficientes para implementar indicadores de gestión?

Tabla N° 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	25%
No	9	75%
Total	12	100

Fuente: Morr. J. (2017)

Gráfica N° 14

Fuente: Morr. J. (2017)

De los resultados arrojados se puede observar que el 75% de las personas encuestadas manifestaron que el presupuesto asignado a la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas”, es insuficiente para implantar indicadores de gestión para medir los resultados de las actividades, objetivos y metas planteadas en el Plan Operativo Anual (POA). Sin embargo, el 25% manifiesta ser suficiente, lo cual indica el desconocimiento del uso e importancia de los Indicadores de Gestión en los órganos y entes de la administración pública. Como una manera de fortalecer al proyecto y hacer más eficiente la utilización de los recursos, se recomienda diseñar las actividades, las metas, los objetivos, tomando en consideración la realidad presupuestaria de la institución, lo que permitirá cumplir una gestión con un presupuesto sostenible, sustentable y solvente.

Resumen del Análisis de los Resultados del Cuestionario

Del análisis a las repuestas emitidas por el personal encuestado de la Dirección de Alto Rendimiento, se puede resumir que la Dirección supra señalada carece de un mecanismo de indicadores de gestión que permita realizar seguimiento, monitoreo, control y evaluación del desempeño de las actividades ejecutadas.

Por tal motivo, uno de los métodos utilizados para medir el desempeño de las actividades son los Indicadores de Gestión, que permiten evaluar la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de los procesos involucrados, disponer de un instrumento de información, para determinar el avance de objetivos y metas propuestos e identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento y naturaleza requieren reforzar o reorientar esfuerzos.

Es importante el uso de los índices para el control durante la ejecución de la Acción Específica del Proyecto, ya que con el uso de los mismos facilitan el proceso de toma de decisiones de la máxima autoridad y controlar la evolución en el tiempo de las actividades involucradas. Esto permite disponer de un instrumento de información sobre la gestión realizada por la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), lo que permitirá determinar con precisión el logro o no de los objetivos y metas propuestos, esto permite priorizar aquellas actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, la Dirección de Alto Rendimiento en el ejercicio de sus funciones, aplicará los indicadores de medición con la finalidad de evaluar los avances y planes y sus respectivos resultados. La utilización de esta herramienta se considera obligatoria, justa y necesaria para la Dirección en estudio. Sin embargo, para lograr construir los indicadores necesarios para medir el desempeño en la ejecución del proyecto, se debe definir las etapas por las cuales deben atravesar para alcanzar sus objetivos.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ACCIÓN ESPECÍFICA “PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS” DEL PROYECTO DE LA FUNDACIÓN CARABOBEÑA PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE (FUNDADEPORTE)

Presentación de la Propuesta

En este capítulo, se presenta la propuesta de indicadores de gestión, como respuesta a las necesidades detectadas en los procedimientos realizado por el personal del área de la Dirección de Alto Rendimiento, con la finalidad implementar herramientas que contribuyan a mejorar la toma de decisión de la máxima autoridad.

Con esto se pretende fortalecer los procesos internos para mejorar la efectividad y eficiencia de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE) y dejar una pauta de cómo se debe medir la gestión, en miras de fortalecer los procedimientos de la misma, lo cual conlleve a mejorar los procesos de planeación, evaluación, monitoreo y control.

Bajo este marco de acción, surge la necesidad de incorporar dentro del manejo de las metas de la Fundación, el uso de forma cotidiana de indicadores de gestión que permitan, de manera rápida, accesible, económica y efectiva, conocer el comportamiento efectivo, eficaz, económico y de calidad de la institución y la rentabilidad que se desprende de su actividad social.

Por tal razón se propone en este estudio un diseño de indicadores de gestión basados en las herramientas de la administración pública moderna establecida en el nuevo enfoque constitucional y jurídico nacional.

Justificación de la Propuesta

La propuesta presentada será de vital importancia debido a que es necesario el fortalecimiento de los procesos internos de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), en especial la Dirección de Alto Rendimiento, la cual se encarga desarrollar planes y programas, sustentados de manera técnica, metodológica y científica, para la detección, selección y desarrollo de posibles talentos y la preparación de atletas de alto rendimiento, a los fines de garantizar la reserva deportiva del Estado Carabobo para la participación en los Juegos Nacionales; mediante indicadores de gestión para mejorar la efectividad, eficacia, eficiencia, economía y calidad. Así como, la inclusión de nuevas herramientas que permita optimizar los recursos y dar como resultado un producto de calidad.

Se debe considerar que con el nuevo enfoque constitucional y jurídico los órganos y entes de la administración pública están en la obligatoriedad de ejecutar y rendir cuentas de su gestión mediante la aplicación de indicadores de desempeños y de gestión, debido a la apertura y globalización de los mismos, ha sido necesario definir indicadores de gestión aplicando las herramientas de la administración pública moderna.

Eso servirá como base para contar con reportes necesarios que optimicen la calidad de sus productos finales, midiendo la eficiencia, la eficacia y la economía, para determinar que el servicio prestado sea de mejor calidad y a bajos costos; con esto evitan ineficiencias que están en contra de la rentabilidad de los mismos.

Por lo consiguiente, se determina que la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), se favorecerá con las herramientas que se utilizaran para medir sus resultados y ser presentado a la máxima autoridad para la toma de decisiones.

La finalidad de este modelo es dar apoyo a la institución como ente de la administración pública, que tiene la responsabilidad de mantener un control interno efectivo del cumplimiento del plan operativo anual, de las metas programadas y ejecutadas, tal como le corresponde ante la Ley en cuanto a los principios de eficacia,

eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad establecidos constitucionalmente.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer Indicadores de Gestión para la Evaluación de los Resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).

Objetivos Específicos

- Establecer indicadores de gestión de eficacia, eficiencia, efectividad y economía para la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).
- Adaptar los indicadores de gestión a la administración pública moderna e introducir cambios y/o mejoras para que los mismos estén de acuerdo con la normativa legal y sublegal vigente.

Factibilidad de la Propuesta

Para analizar la factibilidad del presente proyecto de investigación, se analizarán los resultados obtenidos en la fase del diagnóstico, sus conclusiones y recomendaciones, sumados a los conocimientos sobre la materia del investigador, los contenidos teóricos recopilados y la experiencia de las personas involucradas.

Factibilidad Humana

La Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), cuenta con un talento humano capacitado para atender y aplicar los lineamientos y estrategias presentadas, debe existir un equipo de trabajo en la Dirección de Alto Rendimiento responsables involucrados en cada proceso del desarrollo de la propuesta,

con el fin de crear afinidad con los objetivos deseados para el logro en común, esto permite el estímulo a la eficiencia en el desempeño de cada tarea asignada, y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Factibilidad Económica

Para la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE); la propuesta encierra una serie de lineamientos y estrategias que contribuirá al beneficio de la misma, en caso de su aceptación como acción estratégica, el costo que implica la implementación de la propuesta justificará el beneficio que representa al darle respuesta y solución a la problemática que presenta la Dirección de Alto Rendimiento en exhibir los resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto, demostrado en los resultados de este trabajo de investigación.

Factibilidad Técnica

Esta propuesta, permitirá contar con indicadores de gestión, los cuales deben adaptarlo a las exigencias de las normativas legales y sublegales vigentes, ya que los hace más objetivo para la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad, contando con las herramientas y equipos tecnológicos básicos necesarios y precisos para la puesta en marcha de la propuesta.

En virtud de lo expuesto, se considera que la propuesta es factible en relación con los elementos inmersos para la implementación de la misma, desde el punto de vista, técnico, económico y humano.

Factibilidad Política

El proyecto contribuirá a mejorar y orientar las directrices y políticas institucionales, ya que los indicadores servirán de instrumento o herramienta a los Directivos de la Fundación, para la toma de decisiones que repercutirán en la ejecución de las políticas vigentes y la formulación de nuevas políticas, de acuerdo con resultados y productos bien cuantificados y evaluados.

Propósito de la Propuesta

Presentar a la máxima autoridad de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), instrumentos de medida y evaluación diseñados para uno de los programas medulares de la institución, como lo es la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto. El mismo, debe permitir presentar informes de seguimiento, evaluación y control del plan operativo anual (POA), soportados con una información sistematizada y organizada de manera técnica, para generar informes objetivos, oportunos y verificables.

El diseño de indicadores permitirá a la Dirección de Alto Rendimiento, presentar informes sencillos, de manera rápida y que permitan evaluar todas las dimensiones del proyecto de manera conjunta o disgregada, según se requiera, para aplicar correctivos de manera oportuna y de manera tal, que se pueda dar un mejor uso y aprovechamiento de los recursos, con un máximo beneficio a los usuarios del proyecto.

Variables Claves que Medir por el Indicador

Las variables que medir por el sistema de indicadores, diseñado para la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” de proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), están clasificadas de acuerdo con la clasificación que presenta Guevara (1999), en económicas, cronológicas y físicas, las cuales representan las variables con las cuales se evaluará el desempeño gerencial del proyecto. Las mismas se utilizarán para medir cada fase del proceso productivo del proyecto (Entrada, Insumo, Proceso, Producto, Efecto o Impacto).

Las variables surgidas en el proceso productivo de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto ejecutado por la Dirección de Alto Rendimiento de la Fundación se indican en los cuadros de Listados de Indicadores, los mismos servirán de base para la formulación de indicadores.

Estructura Básica de un Indicador

Los indicadores de gestión que formarán parte de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo de Deporte (FUNDADEPORTE), se estructurarán de acuerdo con la metodología planteada por Diafante Acevedo (1999), la cual está representada por cuatro elementos a saber:

E1: indicador de numeral o cantidad.

E2: preposición "de"

E3: Sustantivo en plural en el que se indica la categoría de la variable que se quiere medir, es decir, física, económica o cronológica.

E4: Verbo irregular (terminado en ado, edo, ido, ato, eto, ito) indicando la acción ejecutada.

Definición de Perfiles para el Diseño del Sistema de Indicadores de Gestión

La metodología utilizada para la generación de indicadores, está basada en la metodología aprobada por la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela. El mismo está estructurado a través de la definición de perfiles para cada indicador, con los cuales se medirá la eficacia, eficiencia y economía que ha tenido la gestión a través de la aplicación de indicadores de tipo: económico, físico y cronológicos.

La definición del indicador implica los siguientes pasos:

1. Fecha de aplicación del Indicador
2. Nombre del Indicador: Se coloca el nombre del Indicador el cual será utilizado.
3. Tipo o Código del Indicador: Para determinar si el indicador es físico, económico, eficacia, eficiencia o cronológico.
4. Niveles de Aplicación: Se refiere al ámbito en el que puede ser aplicado el indicador.
5. Fórmula del Indicador, lo cual permitirá interrelacionar las variables y obtener un resultado de esa valoración.

6. Unidad de Medida: Se refiere a valores que se ordenan con respecto a la característica que se evalúa.
7. Meta o Rango de desempeño: Escala de valores que permitirá ubicar el indicador en un rango predeterminado.
8. Tendencia Esperada: Implica darle un valor hacia el cual el indicador se aproxima para presentar resultados positivos.
9. Frecuencia o Periodicidad del uso: Con qué frecuencia debe ser medido o evaluado el indicador, mensual, trimestral, semestral o anual.
10. Fuente de Información: Se refiere a la localización y ubicación física de los datos y de la información utilizadas para calcular el indicador.
11. Responsable: Se refiere a las personas que se encargan de la aplicación de los indicadores

Estructura de la Propuesta

La estructura de la propuesta presentada tiene como base la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), y su contenido brindará información necesaria para un mejor aprovechamiento de los recursos de la institución, logrando con esto dar un seguimiento a las metas establecidas para dicha actividad.

Los indicadores de gestión, se basan en cumplir fines, que les permitirá a las Fundación concretar acciones a seguir para el logro de los objetivos propuestos en la planificación, en la cual deben confluir acciones bien definidas para la conducción y ejecución de la propuesta. En los siguientes cuadros se presentan Indicadores de Gestión que pueden ser aplicados en la Dirección de Alto Rendimiento, así como, una carta de evaluación de los mismos.

CUADRO DE INDICADORES DE GESTIÓN

LISTADO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Fecha:

Nº	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Nivel de Aplicación	Formula	Unidad	Meta	Tendencia Esperada	Frecuencia de Medición	Fuente de Información	Responsable
1	Solicitudes de Aportes Económicos de las Asociaciones Deportivas	Eficacia	Aportes otorgados a las Asociaciones Deportivas	Nº de Solicitudes Atendidas/Nº de Solicitudes Recibidas	Solicitudes	100%	Aumentar	Trimestral	Expedientes de las Asociaciones Deportivas	Dirección de Alto Rendimiento
2	Cantidad de Bolívares Invertidos en el Fortalecimiento de las Asociaciones Deportivas	Económico	Aportes otorgados a las Asociaciones Deportivas	Bs. Invertidos en las Asociaciones/Bs. Programados en las Asociaciones Deportivas	Bolívares	100%	Aumentar	Trimestral	Expedientes de las Asociaciones Deportivas	Dirección de Alto Rendimiento
3	Dotar de Materiales Deportivos a las Diferentes Disciplinas Deportivas	Eficacia	Aportes otorgados a las Asociaciones Deportivas	Nº de Dotación Entregadas/Nº de Dotación Programadas	Dotación	100%	Aumentar	Trimestral	Expedientes de las Asociaciones Deportivas	Dirección de Alto Rendimiento
4	Dotar de Calzados Deportivos a las Diferentes Disciplinas Deportivas	Eficacia	Aportes otorgados a las Asociaciones Deportivas	Nº de Dotación Entregadas/ Nº de Dotación Programadas	Dotación	100%	Aumentar	Trimestral	Expedientes de las Asociaciones Deportivas	Dirección de Alto Rendimiento
5	Dotar de Uniformes Deportivos a las Diferentes Disciplinas Deportivas	Eficacia	Aportes otorgados a las Asociaciones Deportivas	Nº de Dotación Entregadas/ Nº de Dotación Programadas	Dotación	100%	Aumentar	Trimestral	Expedientes de las Asociaciones Deportivas	Dirección de Alto Rendimiento
6	Atletas Beneficiados con la Beca Deportiva Estipendio	Eficacia	Aporte para los atletas de alto rendimiento del Estado Carabobo	Total Atletas Beneficiados con la Beca/Total Atleta de la Selección Estatal	Becas	100%	Aumentar	Trimestral	Expedientes de las Asociaciones Deportivas	Dirección de Alto Rendimiento
7	Atletas Beneficiados con la Beca Deportiva Excepcional	Eficacia	Para los atletas de alto rendimiento del Estado Carabobo	Total Atletas Beneficiados con la Beca/Total Atleta de la Selección Estatal	Becas	100%	Aumentar	Trimestral	Expedientes de las Asociaciones Deportivas	Dirección de Alto Rendimiento
8	Atletas que Mejoran su Rendimiento Deportivo	Físico	Asociaciones Deportivas, División de Metodología y la Dirección de Alto Rendimiento de la Fundación.	Total Atletas que han mejorados su rendimiento deportivo/ Total atleta que han sido evaluados para mejorar sus condiciones físicas	Atletas	100%	Aumentar	Trimestral	Historias médicas, Registro de estadística diarias y base de datos	Dirección de Alto Rendimiento

CUADRO DE INDICADORES DE GESTIÓN

LISTADO DE INDICADORES DE GESTIÓN

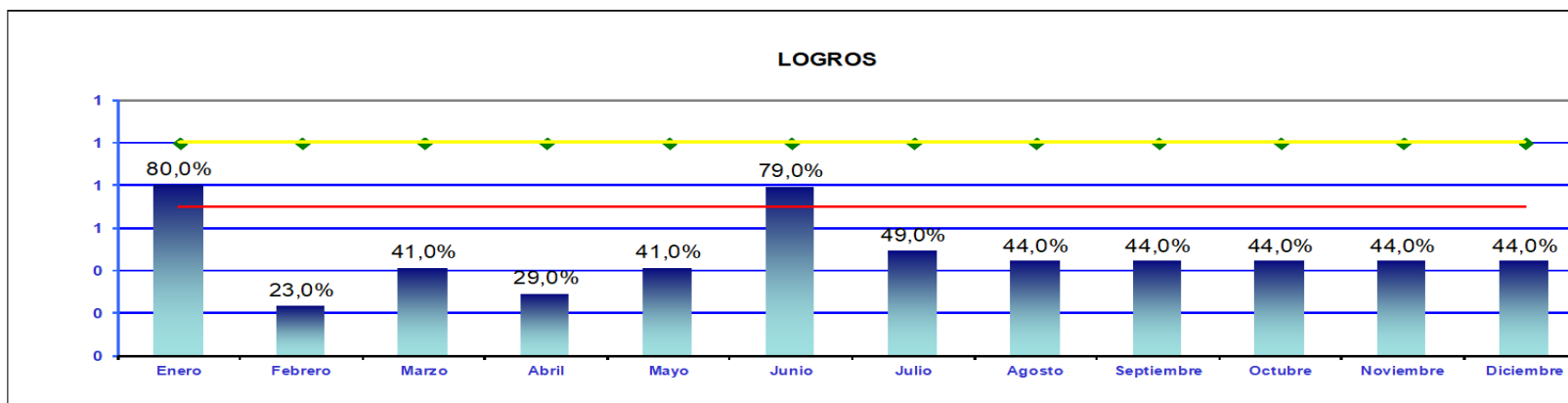
Fecha:

Nº	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Nivel de Aplicación	Formula	Unidad	Meta	Tendencia Esperada	Frecuencia de Medición	Fuente de Información	Responsable
9	Entrenadores contratados para la preparación de los atletas	Físico	Aporte otorgados para contratar entrenadores	Total entrenadores Contratados para la preparación técnica/Total entrenadores Requeridos Contratados para la preparación técnica	Entrenadores	100%	Aumentar	Trimestral	Expedientes de las Asociaciones Dep. (Personal Técnico)	Dirección de Alto Rendimiento
10	Bolívares adicionales utilizados para atender las solicitudes de las Asociaciones Deportivas	Económico	Dirección de Alto Rendimiento	Total Bs. Adicionales utilizados para atender los requerimientos de las Asociaciones Deportivas/Total Bs. Asignados para atender los requerimientos de la Asociaciones	Bolívares	100%	Disminuir	Trimestral	Expedientes de solicitudes, Decretos de créditos adicionales	Dirección de Alto Rendimiento
11	Eventos Asistidos por los Atletas del estado Carabobo	Físico	Dirección de Alto Rendimiento	Total eventos asistidos por los Atletas de las Asociaciones deportivas/Total de eventos programados para asistir los Atletas	Atletas	100%	Aumentar	Trimestral	Cronograma Deportivo a Nivel Nacional	Dirección de Alto Rendimiento
12	Asociaciones Deportivas Atendidas	Físico	Dirección de Alto Rendimiento y Asociaciones Deportivas	Total Asociaciones Deportivas Atendidas/Total Asociaciones Deportivas existente en el estado Carabobo	Asociaciones Deportivas	100%	Aumentar	Trimestral	Expedientes de las Asociaciones Deportivas	Dirección de Alto Rendimiento
13	Bolívares Invertidos en el proceso de Formación Técnico Metodológico	Económico	Asoc. Deport. División de Metodología y la Dir. de Alto Rendimiento	Total Bs. Invertidos en la Formación Técnico Metodológica/ Total Bs. Programados para el proceso Formación Técnico Metodológica	Bolívares	100%	Aumentar	Trimestral	División Metodológica de la Fundación	Dirección de Alto Rendimiento
14	Medallas o Puntos obtenidos en los eventos asistidos	Físico	Asoc. Deport. División de Metodología y la Dir.de Alto Rendimiento	Total Medallas obtenidas en los eventos asistidos/ Total medallas programadas en los eventos asistidos	Medallas	100%	Aumentar	Trimestral	Asoc. Deport. y División de Metodología de	Dirección de Alto Rendimiento
15	Atletas que forma la selección estatal	Físico	Asoc. Deport. Div. de Metodología y Dir. de Alto Rendimiento	Total Atletas que forman la selección estatal/ Total atletas seleccionado para la Formación Técnico Metodológica	Atletas	100%	Aumentar	Trimestral	Asoc. Deport. y División de Metodología	Dirección de Alto Rendimiento

**FUNDACIÓN CARABOBEÑA PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE (FUNDADEPORTE)
PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS
CARTA DE EVALUACIÓN DEL INDICADOR**

NOMBRE DEL INDICADOR **Solicitudes de Aportes Económicos** Revisar que las solicitudes se RESPONSABLE Dirección de Alto Rendimiento

Formula del Indicador:		Número de Solicitudes Atendidas / Número de Solicitudes Recibidas			Nivel de Aplicación	Para los aportes otorgados a las Asociaciones Deportivas	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información de Datos	Expedientes de las Asociaciones Deportivas del Estado Carabobo	Unidad de Medida	Solicitudes	Tendencia esperada	Aumentar
Meta	100%			Nivel satisfactorio	80%	Nivel crítico	50%



MES	META	NUMERADOR (N° de Solicitudes Atendidas)	DENOMINADOR (N° de Solicitudes Recibidas)	LOGROS	ANALISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS
Enero	100%	80	100	80,0%	El proceso se encontraba sin planta de personal tecnico debido a cambios admistrativos	Contratación de personal
Febrero	100%	23	100	23,0%		
Marzo	100%	41	100	41,0%		
Abril	100%	29	100	29,0%		
Mayo	100%	41	100	41,0%		
Junio	100%	79	100	79,0%		
Julio	100%	49	100	49,0%		
Agosto	100%	44	100	44,0%		
Septiembre	100%	44	100	44,0%		
Octubre	100%	44	100	44,0%		
Noviembre	100%	44	100	44,0%		
Diciembre	100%	44	100	44,0%		
TOTALES	1	562	1200	47,40%		

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El trabajo de investigación efectuado para realizar la propuesta de Diseño de Indicadores de Gestión para la Evaluación de los Resultados la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo Deportivo del Estado Carabobo (FUNDADEPORTE), permitió conocer y definir en forma esquemática, los procesos internos que se cumplen en dicha Acción, para poder obtener un producto final que es la formación de atletas de alto rendimiento o competencia deportiva en el Estado Carabobo.

El trabajo permitió identificar los puntos críticos de la Acción Específica y las variables más relevantes que posteriormente permitieron definir los principales indicadores de gestión con los cuales se puede evaluar y medir las actividades cumplidas dentro del proceso para el logro de los objetivos y metas del proyecto y de la Fundación.

La fase del Diagnóstico, permitió conocer las principales fallas o debilidades de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” que pueden afectar de manera directa o indirecta los productos de la Fundación. Así mismo, esta fase permitió determinar las principales variables que surgen dentro del proceso productivo del proyecto, el cual se identifica en un cuadro resumen del Sistema de Variables, de acuerdo a los componentes o unidades operativas del proyecto.

La Dirección de Alto Rendimiento no cuenta con una misión y visión formalmente definida, aunque de forma implícita se conoce el objetivo y la misión de la misma, la cual, en líneas generales, es formar atletas de alta competencia.

Se determinó que no existen políticas de evaluación de las actividades cumplidas o de los resultados obtenidos en la gestión, debido a que no cuentan con indicadores de gestión.

Ausencia de un proceso de control y registro estadístico que permita contar con una base de datos actualizada, que ofrezca información sobre el desarrollo deportivo obtenido por la acción específica.

El proceso de seguimiento, evaluación y control se presenta de forma trimestral, pero no se cumple la etapa de monitoreo de las actividades cumplidas y los resultados obtenidos, lo que imposibilita la aplicación de correctivos dentro del periodo de la gestión.

La planificación de actividades no guarda relación directa con los recursos disponibles ya que se pudo constatar que el proyecto funciona con un presupuesto insuficiente y que recurre constantemente a créditos adicionales para cubrir las insuficiencias.

Falta de coherencia entre lo planificado y lo ejecutado, debido a que no están bien definidas las metas y objetivos dentro del proceso de planificación.

En la Dirección de Alto Rendimiento, existe la disposición y la voluntad para implantar indicadores de gestión que permitan medir los resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto.

Recomendaciones

1. Revisar el proceso de planificación que cumple el proyecto de manera tal, que permitirá implantar correctivos al evaluar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos.
2. Difundir la misión y visión tanto de la Fundación como de la Dirección de Alto Rendimiento, de manera que todos los trabajadores y trabajadoras del mismo, puedan definirla y tenerla presente en el cumplimiento de sus actividades rutinarias.
3. Tomar como medida de control interno, el monitoreo de actividades cumplidas en comparación con lo programado, lo que permitirá analizar las variaciones obtenidas,

justificarlas y aplicar los correctivos necesarios dentro del mismo ciclo de evaluación.

4. Realizar mesas de trabajos mensuales, bimensuales o trimestrales con todos los responsables del cumplimiento de actividades, para analizar los resultados obtenidos basándose en los indicadores propuestos para el proyecto, lo cual permitirá tomar decisiones estratégicas que permitan optimizar los productos e implantar correctivos y acciones preventivas a la gestión cumplida.
5. Aplicar un proceso de capacitación para el personal involucrado en cada una de las actividades del programa deporte de alto rendimiento, con el fin de prepararlos para la formulación, manejo y control de los indicadores de desempeño o de gestión.
6. Diseñar sistemas estadísticos, que permitan controlar y registrar los datos obtenidos en el proceso productivo del proyecto, lo cual es indispensable para aplicar y definir indicadores de gestión.
7. Programar las actividades aplicando criterios de solvencia y sustentabilidad presupuestaria.
8. Evaluar e implantar la propuesta de Indicadores de Gestión que aquí se presenta, lo cual contribuirá con el fortalecimiento interno del proyecto, agilizar el proceso de toma de decisiones de la máxima autoridad de la Fundación y presentar resultados objetivos, de la gestión cumplida en un periodo determinado.

Una vez implementados los indicadores propuestos, se debe ampliar el entorno de evaluación, hacia una valoración de impacto, para lo cual, se deben diseñar indicadores que midan la calidad del servicio ofrecido a los atletas, asociaciones deportivas y la satisfacción de la población beneficiada con las actividades del proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Acevedo, D. (1999). **Generación, Análisis e Interpretación de Indicadores**. Centro de Estudios Superiores de Auditoría de Estado. Contraloría General de la República, Caracas. Venezuela.
- Arias, Fidias. (2012). **El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica**. Editorial episteme, 6ta. Edición. Caracas. Venezuela.
- Arias, Fidias G. (2006). **El Proyecto de Investigación e Introducción a la Mitología Científica**. 5ta Edición. Editorial Exístem A. C. Caracas. Venezuela.
- Arias, Fidias G. (2004). **Bases Metodológicas de la Investigación Educativa**. Barcelona: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1997).
- Armijo, Marianela (2011). **Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño**. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL. Santiago de Chile. Junio de 2011.
- Armijo, Marianela; Bonnefoy Juan C. (2005). **Indicadores de Desempeño en el Sector Público**. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2005.
- Balestrini, M. (2001). **Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación**. 2º Edición. Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Barbosa C., Octavio. (2000). **Los Indicadores de Gestión y su Contexto**. ESAP. Bogotá. 2000.
- Bavaresco, A. (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)**. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.

- Begoña San Martín. (2016). **Indicadores de Gestión**. Fundación Civil para el Desarrollo Personal y Administrativo (FUNDESPA). Caracas Venezuela, julio 2016.
- Chao, C. (2000). **Método de la Investigación Científica**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). **Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores**. Bogotá, agosto de 2012.
- Fernández, A. (2004). **Indicadores de gestión y Cuadro de Mando Integral**. Editado por: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Guevara I. (1999). Auditoria de Gestión. **Utilización de Indicadores de Gestión en el Sector Público**. Revista Guarismo del Instituto de Desarrollo Profesional del Colegio de Contadores Públicos de Venezuela.
- Guevara, I. (2000). **Sistema de Indicadores para el Seguimiento, Control y Evaluación**. Revista Guarismo del Instituto de Desarrollo Profesional del Colegio de Contadores Públicos de Venezuela.
- López Campos, J. y Gadea Carrera (1992). **El Control de Gestión en la Administración Local**. Editorial 2000, Barcelona, 1992.
- Otero, C. (2003). **Innovaciones en el Control Fiscal Venezolano**. Aragua, Venezuela. Editorial Miranda.
- Pardo M. Clara Inés. (2007) **Evaluación del Desempeño Integral del Sector Transporte**. Revista de Investigación de la Universidad de la Salle. Volumen 7.
- Rodríguez, R (2002). **Auditoría y Control de Gestión**. Contraloría General de la República. Revista Guarismo del Instituto de Desarrollo Profesional de Contadores Públicos del Estado Lara. Vol. 51.
- Stoner J. (1996). **Administración**. Sexta Edición. Panamá.

- Tamayo y Tamayo, M (2004). **Proceso de Investigación Científica**. (4ta edición).
- Zambrano B. (2001). **Gerencia Estratégica y Gobierno**. Ediciones IESA, Caracas Venezuela.

Antecedentes

- Cortez, Julis (2015), en su trabajo de investigación **“Control de Gestión Financiero Factor Determinante en la Toma de Decisiones en la Destilería Yaracuy C.A. Ubicada en Chivacoa Estado Yaracuy”**.
- Foster, Kastiusca (2015), **“Diseño de Indicadores de Control de Gestión que Permitan Medir la Efectividad de los Procesos Operativos y de Planificación en la Coordinación General de Mantenimiento de la Empresa Industria Venezolana Endógena de Papel (INVEPAL, S.A.)**.
- Marcano Dana (2016), **“Sistema de Indicadores de Gestión Basado en Balanced Scorecard para la Ejecución de un Desarrollo Náutico de Residencias Vacacionales”**.
- Mendoza Luisana (2014). **“Propuesta de un Sistema de Indicadores que Permitan Medir la Calidad de Servicio Prestado en la Dirección General de Acción Social de la Gobernación del Estado Carabobo”**.

Leyes

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de fecha 24 de marzo de 2000. Caracas Venezuela.
- Ley Contra la Corrupción, Gaceta Oficial N° 6.155 Extraordinario de fecha 19 de noviembre de 2014. Caracas Venezuela.
- Ley de Simplificación de Trámites Administrativo, Gaceta Oficial N° 6.149 de fecha 18 de noviembre de 2014. Caracas Venezuela.

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.210 de fecha 30 de noviembre de 2015. Caracas Venezuela.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Gaceta Oficial N° 6.013 de fecha 23 de diciembre de 2010. Caracas Venezuela.
- Manual de Normas de Control Interno Sobre un Modelo Genérico de la Administración Central y Descentralizada Funcionalmente, Gaceta Oficial N° 38.282 de fecha 28 de septiembre de 2005. Caracas Venezuela.
- Normas Generales de Control Interno. Gaceta Oficial N° 40.851 de fecha 18 de febrero de 2016. Caracas Venezuela.
- Reglamento Interno de la Fundación Carabobeña Para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE). Gaceta Oficial Extraordinaria del Estado Carabobo N° 6.356 de fecha 29 de agosto de 2017. Valencia. Venezuela.
- Reglamento N° 1 la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público Sobre el Sistema Presupuestario. Gaceta Oficial N° 5.781 de fecha 12 de agosto de 2005. Caracas Venezuela.

ANEXOS



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS

ANEXO A

INSTRUMENTO

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este instrumento, ha sido diseñado con el fin de obtener información para el desarrollo del trabajo de investigación, que debe presentar el autor como requisito parcial para optar al título de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas acreditado en la Universidad José Antonio Páez, el cual esta titulado: **“Diseño de Indicadores de Gestión para la Evaluación de los Resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas” del proyecto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE)”**.

Toda la colaboración que usted proporcione en el presente estudio permitirá el éxito del mismo, por lo que se agradece responder con objetividad, ya que la información suministrada será confidencial.

INDICACIONES

No se requiere que usted coloque su nombre, cédula de identidad o ningún dato que pueda identificarlo.

Responde **Si** o **No** a las respuestas dicotómicas

Atentamente

Abog. Jorge Morr Parra

C.I. 15.992.919



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS

CUESTIONARIO		
Ítems	Interrogantes	SI NO
1	¿Conoce usted la misión y visión de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE)?	
2	¿Conoce usted la misión y visión de la Dirección de Alto Rendimiento?	
3	¿En la Dirección de Alto Rendimiento se considera la planificación como herramienta?	
4	¿Utiliza la Dirección de Alto Rendimiento indicadores de gestión para medir los resultados de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas”?	
5	¿Presenta la Dirección de Alto Rendimiento indicadores de gestión para la toma de decisiones?	
6	¿Debe la Dirección de Alto Rendimiento utilizar indicadores de efectividad, eficiencia, economía y calidad?	
7	¿Cree usted que el indicador de eficacia es suficiente para la toma de decisiones de la máxima autoridad de la Fundación?	
8	¿Utiliza la Dirección de Alto Rendimiento indicadores de gestión para medir el rendimiento de los atletas?	
9	¿Se aplican indicadores de gestión sobre el Plan Operativo Anual de la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas”?	
10	¿Cree usted que la Dirección de Alto Rendimiento, mide y compara los logros alcanzados con relación a las metas y objetivos previstos?	
11	¿Ha recibido usted por parte de la Fundación la capacitación idónea para la aplicación de indicadores de gestión en la Dirección de Alto Rendimiento?	
12	¿Considera usted necesaria la implantación de un sistema de control interno para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los indicadores de gestión?	
13	¿Considera usted que existe coordinación entre las División de Control de Gestión y la Dirección de Alto Rendimiento para la implementación de Indicadores de Gestión?	
14	¿Los recursos presupuestarios que son asignados a la Acción Específica “Promoción y Desarrollo de Actividades Deportivas”, son suficientes para implementar indicadores de gestión?	

Fuente: Morr. J (2017)



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS

ANEXO B

Ciudadano (a)

Presente.-

Reciba un cordial saludo. Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que se aplicará en la recolección de información para elaborar el Trabajo Especial de Grado, titulado: **“DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ACCIÓN ESPECÍFICA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DEL PROYECTO DE LA FUNDACIÓN CARABOBEÑA PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE (FUNDADEPORTE)”**, como requisito para optar al Grado de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas, que otorga la Universidad José Antonio Páez. Al efecto, se elaborará un instrumento tipo cuestionario dirigido al personal adscrito a la Dirección de Alto Rendimiento de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), con el fin de conocer la situación objeto de estudio en mayor profundidad. De antemano, gracias por su preciosa colaboración.

Atentamente

Abog. Jorge Morr Parra
C.I: 15.992.919

Anexo:

- a) Constancia de validación.
- b) Cuestionario.
- c) Operacionalización de las variables.



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS**

ANEXO C

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Frannys Suarez Campos, titular de la Cédula de Identidad N° V-13.508.581, en mi condición de Directora de Planificación y Presupuesto de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), ratifico que he leído el instrumento anexo por el Abog. Jorge Morr Parra, titular de la Cédula N° V-15.992.919, correspondiente al Trabajo Especial de Grado de la Especialización Gestión y Control de las Finanzas Públicas. Titulado: **“DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ACCIÓN ESPECÍFICA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DEL PROYECTO DE LA FUNDACIÓN CARABOBEÑA PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE (FUNDADEPORTE)”**. Luego de haber realizado las observaciones correspondientes, considero que el instrumento reúne todos los requisitos.

**T.S.U. Frannys S. Campos
Directora de Planificación y Presupuesto
C.I. 13.508.581**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Oswaldo José Jaén, titular de la Cédula de Identidad N° V- 6.926.072, en mi condición de Jefe de la División de Control de Gestión de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), ratifico que he leído el instrumento anexo por el Abog. Jorge Morr Parra, titular de la Cédula N° V- 15.992.919, correspondiente al Trabajo Especial de Grado de la Especialización Gestión y Control de las Finanzas Públicas. Titulado: **“DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ACCIÓN ESPECÍFICA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DEL PROYECTO DE LA FUNDACIÓN CARABOBEÑA PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE (FUNDADEPORTE)”**. Luego de haber realizado las observaciones correspondientes, considero que el instrumento reúne todos los requisitos.

Lcdo. Oswaldo J. Jaén
Jefe de Control de Gestión
C.I. 6.926.072



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Fernando Guevara Herrera, titular de la Cédula de Identidad No V- 8.789.482, en mi condición de Director de la Unidad de Auditoría Interna de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), ratifico que he leído el instrumento anexo por el Abog. Jorge Morr Parra, titular de la Cédula No V-15.992.919, correspondiente al Trabajo Especial de Grado de la Especialización Gestión y Control de las Finanzas Públicas. Titulado: **“DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ACCIÓN ESPECÍFICA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DEL PROYECTO DE LA FUNDACIÓN CARABOBEÑA PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE (FUNDADEPORTE)”**. Luego de haber realizado las observaciones correspondientes, considero que el instrumento reúne todos los requisitos.

Abog. Fernando G. Herrera
Director de la Unidad de Auditoría Interna
C.I. 8.789.482