



Espacios Públicos

ISSN: 1665-8140

revista.espacios.publicos@gmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México
México

García Mujica, Denys; Cendros Guasch, Jesús
Control de gestión en organismos públicos en Venezuela
Espacios Públicos, vol. 11, núm. 23, diciembre, 2008, pp. 8-25
Universidad Autónoma del Estado de México
Toluca, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67611217002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Control de gestión en organismos públicos en Venezuela

Fecha de recepción: 23 de julio de 2008
Fecha de aprobación: 21 de agosto de 2008

*Denys García Mujica**
*Jesús Cendros Guasch***

RESUMEN

Este trabajo tuvo como propósito analizar el proceso de control de gestión en organismos públicos, específicamente en la Dirección de Catastro de la Alcaldía de Maracaibo, Venezuela, considerada la segunda alcaldía del país en tamaño poblacional y presupuestario. Para ello se utilizaron las teorías de Amat (2003), Zambrano (2001), Sánchez (2000), Sanín (1999), entre otros. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño de campo, no experimental. La muestra estuvo conformada por dieciséis sujetos empleados con mayor tiempo en la organización y con experiencia en el área. Para obtener los datos se utilizó un cuestionario con alternativas de respuestas dicotómicas y una sección para explicación, obteniéndose como resultado que el control de gestión no es eficiente, eficaz y efectivo, considerándose que la organización requiere de estos procesos para mejorar, permitiendo la rendición de cuentas de manera formal y periódica.

PALABRAS CLAVE: control de gestión, organismos públicos, eficiencia, eficacia, efectividad.

* Dra. en Ciencias Gerenciales. Coordinadora de la Maestría de Gerencia de Proyectos Industriales de la Universidad Rafael Belloso Chacín, Estado Zulia, Venezuela.

** Dr. en Ciencias Gerenciales y Postdoctor en Gerencia de la Educación Superior. Coordinador de la Maestría en Telemática de la Universidad Rafael Belloso Chacín, Estado Zulia, Venezuela.

ABSTRACT

The purpose of this job was to analyse the process of management control in the Land Registry Office of the City Hall of Maracaibo-Venezuela. Maracaibo is the second largest city hall of the country by population and budget. The theories used are from Amat (2003), Zambrano (2001), Sánchez (2000); Sanín (1999). The research is classified as descriptive type, with monexperimental design. The sample was of sixteen individuals far well experienced employees in the subject area. For the data collection a questionnaire was used. The results showed that control of management is rather not efficient neither effective, considering the fact that the organization has really the need of these processes as an improvement that should allow the rendering of accounts within formality and schedule.

KEY WORDS: control of management, public bureaus, efficient, effectivity.

INTRODUCCIÓN

En las últimas cuatro décadas predominó, en el ámbito internacional, el concepto de control como medida y verificación, también conocido como fiscal o de comprobación. Este concepto, en algunos casos, aún prevalece en la administración pública debido, en gran parte, a que tiene que operar dentro de un marco legal bastante rígido que obliga a las instituciones a responder por sus ingresos y gastos, así como en un grado mucho menor por la consecución de los pro-

gramas a los cuales está destinado. (Gambus, 1989).

En la actualidad, el control predomina en las ciencias gerenciales y en gran parte bajo la influencia de la Teoría de Sistemas. El control es considerado un instrumento de retroalimentación al sistema, que permite adecuarse y reaccionar internamente con el fin de asegurar el logro de los objetivos de la organización. En este sentido, el objetivo de estudio es analizar el proceso de control de gestión en organismos públicos, tomando como marco de referencia la Dirección de Catastro de la Alcaldía del municipio Maracaibo, asumiendo esta ciudad como una de las más representativas de Venezuela por ser la segunda más grande del país.

Desde la perspectiva de las Ciencias Gerenciales, cabe destacar que no desarrollar procesos de control de gestión conlleva a que la organización se vea afectada en su funcionamiento, ya que no se puede fiscalizar y monitorizar los diferentes recursos desde el punto de vista humano, material y financiero, de tal forma que permita alcanzar la consecución de los objetivos trazados. Expresado de otra forma, las organizaciones, no importa cuál sea su ramo, deben desarrollar procesos para el control de gestión para lograr ser, de alguna manera, efectiva para captar recursos eficientes para transformarlos y eficaz para canalizarlos (Amat, 2003).

De acuerdo a lo planteado, considerando el escenario del proceso de descentralización que se lleva a cabo en el país y fundamentado en los artículos 178 y 179 de la Consti-

tución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, donde se define la competencia e ingresos del municipio respectivamente, se establece la necesidad de una mayor fluidez en los procesos, para que la inversión de los recursos esté orientada a dar una respuesta oportuna y satisfactoria a los ciudadanos, la cual debe ser traducida en el mejoramiento y consolidación de su nivel de calidad de vida. Se hace evidente entonces la necesidad de que los organismos de la administración pública adopten procesos de control que contribuyan a mejorar la gestión del gobernante.

Dentro de estos organismos de la administración pública se encuentra la Dirección de Catastro perteneciente a la Alcaldía del municipio Maracaibo, la cual tiene como función primordial, de acuerdo a lo establecido en el *Manual de Organización* (2004), lo siguiente:

- Definir el patrimonio inmobiliario de la ciudad, para ser utilizado como base para la planificación urbana.
- Realizar el estudio de las características físicas, jurídicas y económicas de los inmuebles, que permita garantizar seguridad jurídica de las propiedades.
- Establecer base de datos de inmuebles con fines fiscales, orientada a la recaudación del Impuesto Inmobiliario.

A partir del diagnóstico realizado a esta institución se extrajeron conclusiones y recomendaciones que quizá puedan extrapolarse hacia otros organismos públicos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, y que sirvan como herramienta útil en el de-

sarrollo de sus actividades. Además de conducir a otras investigaciones donde se maneje no sólo la variable control de gestión sino también otras relacionadas con el área de las ciencias gerenciales.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para efecto del estudio fue necesario realizar una revisión de trabajos elaborados con anterioridad que estén vinculados con la variable de estudio. De las investigaciones encontradas se mencionan las siguientes: Garaban (2002), Cisneros (2001), Carrillo (2000) y Sánchez (2000). Entre las coincidencias se encontró que todas manejan como variable fundamental el control de gestión desde el punto de vista de la eficacia, eficiencia y efectividad; la diferencia radica en cuanto al contexto de aplicación dado que son empresas privadas que desarrollan proyectos; sólo el trabajo realizado por Cisneros es aplicable a empresas públicas que se dedican a trabajos de obras civiles. Estos estudios sirvieron de base a la investigación pues su investigación estuvo basada en las teorías de control de gestión actuales establecidas por diferentes autores, así también, en las metodologías de investigación utilizadas para el desarrollo de los distintos trabajos.

Igualmente, se revisaron las teorías que sirvieron de fundamento a la investigación, presentando enfoques por diferentes autores como Amat (2003), Zambrano (2001), Sánchez (2000), Sanín (1999), entre otros, donde se analizaron elementos como: gerencia pública, control, gestión, control de gestión, características del sistema de con-

trol, principios del sistema de control de gestión entre otros aspectos, a continuación se muestran estos enfoques.

GERENCIA PÚBLICA

La gerencia pública moderna adquiere cada vez más relevancia en el mesoespacio, ubicándose en éste los territorios y las instituciones, además de ser un lugar donde los usuarios, además de las comunidades, encuentran gran parte de las respuestas a sus necesidades (Sanín, 1999). Asimismo, la gerencia pública se mueve bajo directrices de una política global de desarrollo, fundamentalmente respondiendo a objetivos que se expresan en resultados hacia el entorno, conllevando a cierta identidad y cultura. Las entidades territoriales, también conocidas como regiones, provincias, estados, municipios, cumplen con sus objetivos de desarrollo en función de las comunidades y de los territorios que representan, estos objetivos deben estar en correspondencia con los planes de desarrollo nacional, lo que permite contribuir con el desarrollo global. El mismo autor plantea que, toda institución es operadora de procesos con los cuales pretende satisfacer las necesidades de sus clientes, así como producir cambios en su entorno. En función del planteamiento del autor, se puede decir que la gerencia pública es un ciclo constituido por un conjunto de interacciones dirigidas a alcanzar los objetivos propuestos en cada institución, y en el caso particular de la Dirección de Catastro, quien debe tener sus objetivos establecidos según los lineamientos del gobierno nacional.

ESTRATEGIA Y POLÍTICA

La estrategia es definida como el uso del cambio situacional para alcanzar el objetivo del plan, o el medio a través del cual se logran éstos, afirmando que política no es más que hacer posible mañana lo que hasta hoy parece imposible de lograr, indicando que esto implica juntar a la diversidad (Zambrano, 2001). Los conceptos anteriormente expuestos son de gran utilidad cuando se trata de aplicarlos a empresas públicas; sin embargo, existen otros autores como Stoner y Freeman (1996), quienes consideran que estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas: 1) lo que una organización pretende hacer, y 2) lo que finalmente realiza una organización.

Por otra parte, los autores Koontz y Weihrich (1998), y David (1994) refieren que la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Igualmente, expresan que la política conjunta enuncia dos o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

Analizando las definiciones antes expuestas, resalta la coincidencia de los autores con relación a que las estrategias permiten lograr los objetivos de una organización, pública o privada, a largo plazo, estableciendo acciones para alcanzar tales objetivos.

**EFICIENCIA, EFICACIA, EFECTIVIDAD
Y RESULTADOS DE LA GERENCIA**

Toda organización puede ser vista como un gran sistema que se relaciona con el entorno; recibe insumos, los procesa y entrega productos para atender las demandas de los clientes (Sanín, 1999). Desde un punto de vista más amplio, el sistema comprende lo anteriormente expuesto pero tiene como propósito generar impactos en el entorno.

Cabe destacar que las instituciones se centran en recibir insumos y procesarlos, preocupándose fundamentalmente por verificar que se generen los productos y se cumplan los procesos con una racional utilización de los insumos. El autor antes señalado afirma que la eficiencia se propone optimizar la relación producto-insumo, y cuando la gerencia interviene en este sistema lo denomina control de procesos. Es necesario acotar que el entorno se alimenta de los productos que generan las instituciones, entonces, el sistema es eficaz en la medida que se obtengan los resultados esperados por el entorno.

Sanín define eficacia como la medida del logro de los efectos deseados; este ámbito, denominado evaluación de resultados, representa una preocupación para la gerencia. La gerencia pública debe atender articuladamente estos enfoques. Cuando se trata de la parte externa se relaciona más con el carácter estratégico de la organización e internamente se trabaja con los niveles operacionales, aplicando las etapas de la gerencia en los recursos que maneja la institución. Chiavenato (2001) afirma que la

planificación, dirección, organización y control de los recursos tecnológicos utilizados por una organización son medios que permiten alcanzar las metas y objetivos específicos de una empresa. Es evidente que la alta gerencia debe centrarse en el entorno y la gerencia intermedia en la parte operacional, pero ambas tienen que estar sincronizadas, dado que la parte estratégica da las pautas, ya que lo operacional es el sustento real de lo estratégico.

Por otra parte, para Zambrano (2001) eficiencia es alcanzar la situación objetivo del plan, utilizando el menor nivel de recursos o el más bajo costo. Eficacia es lograr una situación objetivo del plan, independientemente del nivel de recursos utilizados o costos incurridos. Asimismo, la efectividad es alcanzar la situación objetiva del plan y generar un beneficio o impacto social. El autor otorga gran importancia a estos conceptos en organizaciones públicas y considera que para el diseño de operaciones se debe tomar en cuenta la relación recursos-productos-resultados, aplicando los conceptos para conocer el esfuerzo que demandarían las operaciones que se deben realizar al establecer un plan y sus resultados, afirmando que esta relación es un insumo de relevancia al momento de diseñar el presupuesto, así como para la petición y rendición de cuentas en los organismos del estado.

CONTROL

Koontz y Weihrich (1998) expresan que el control no es otra cosa que asegurar el rendimiento actual de la organización, y a su

vez que éste se ajuste a lo planificado. Afirman que es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes, asimismo, implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlos.

Desde la perspectiva de un sistema, Kuo (1996) señala que un sistema de control consiste en manipular las variables de salida de una manera preestablecida, mediante la señal de acción de entrada a través de los elementos del sistema de control. Por su parte, Dorf (1996) plantea que un sistema de control es una interconexión de componentes que forman una configuración que proporcionará una respuesta deseada. Otra definición refiere que un sistema de control es un conjunto de elementos relacionados y coordinados entre sí, con la finalidad de mantener estable el desarrollo productivo de una organización, existiendo diferentes tipos según lo que se quiera controlar.

CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE CONTROL

- Un sistema de control está constituido por una serie de características que se consideran importantes para guiar el desarrollo y algunos comportamientos del factor humano, bien sea colectivo o individual, para lograr los objetivos requeridos por las organizaciones. Entre las características expuestas por Amat (2003) están:

- Totalidad: no se consideran aspectos parciales, sino el conjunto
- Eficiencia: se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas
- Creatividad: continua búsqueda de estándares para conocer mejor la realidad de las organizaciones y encaminarlas acertadamente hacia sus objetivos
- Equilibrio: cada aspecto contiene su peso justo, sin dejar que la formación técnica y comercial del gerente deforme la realidad dando más importancia al factor que él conoce mejor
- Impulso de acción: debe alertar al directivo forzándole a una toma de decisión sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas
- Eficacia y eficiencia: la medida de la eficacia de un sistema de control reside en su capacidad para producir las señales correctivas para el sistema de la organización en momentos oportunos, todo control ha de concebirse con voluntad de cumplir eficazmente su cometido. La eficiencia, por su parte, es una cualidad de gran interés para el dirigente, puesto que la rentabilidad de todo sistema de control es fundamental

Todas las características presentadas anteriormente, además de otras identificadas por Amat (2003), como son claridad, simplicidad, impulso, ubicación estratégica, objetividad, oportunidad y respaldo de los niveles, se deben aplicar en los organismos públicos, y por lo tanto se deben considerar al momento de establecer sistemas de control para este tipo de instituciones.

COMPONENTES DE UN SISTEMA DE CONTROL

Todo sistema de control está integrado por una serie de componentes que, según Koontz y Weihrich, (1998) son los siguientes:

- Variables del proceso: son aquellos elementos que están involucrados en el desarrollo del proceso presentes en a) las entradas (*input*) y que usualmente sirven para controlarlas y determinan las variables manipuladas; b) las salidas (*output*) que son las variables que se desean mantener en un valor determinado.
- La dinámica: es la relación, en cada instante de tiempo, entre la respuesta o efecto y la excitación o causa.
- Perturbaciones: es una señal que tiende a afectar en forma negativa el valor de la salida de un sistema.
- Control de retroalimentación: es una operación en presencia de perturbaciones, tiende a reducir la diferencia entre la salida del sistema y alguna entrada de referencia.
- Servo sistema: ampliamente utilizado en organizaciones modernas y diversas aplicaciones, es un control retroalimentado, donde ciertos elementos de la salida se evalúan y entran de nuevo al sistema.

Todas estas variables resultan de gran utilidad al tomarlas en cuenta cuando se trabaja con sistemas de control, sobre todo en las organizaciones públicas que se manejan en entornos turbulentos e inestables, desde el punto de vista laboral de quienes dirigen las organizaciones.

CONTROL DE GESTIÓN

Serna (1996) afirma que el control de gestión es una manera de gerenciar, planificar, controlar, dirigir, ejecutar y administrar una organización a través del logro de sus metas y objetivos organizacionales, los cuales representan diversas técnicas, métodos o procedimientos de gerencia, desarrollados con el fin de lograr que las organizaciones alcancen sus propósitos, a través del proceso de evaluación, análisis de actividades y resultados, especialmente concebidos para generar la información que simplifica y favorece la función de la directiva de la organización.

CONTROL DE GESTIÓN EN PROCESOS

Sanín (1999) considera que el control gerencial debe centrarse fundamentalmente en el cumplimiento de las metas y, en segundo lugar, en los proyectos. Los clientes de los procesos pueden ser externos o internos; los primeros atienden los procesos sustantivos de la organización y los responsables de la eficiencia de la institución u organización (satisfacción del usuario). Pero esto no quiere decir que los dueños de los procesos de apoyo sean menos importantes. Según este autor, se ha demostrado que las organizaciones que prestan servicios de excelencia a sus usuarios se caracterizan por tener excelentes servicios de apoyo en cuanto a los encargados de los clientes externos.

INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN

De acuerdo a Sanín (1999) el control de gestión debe verificar el cumplimiento de los parámetros y metas estipuladas en relación con los procesos, sus salidas (servicios) y los insumos requeridos. La forma como cada organización define sus indicadores depende de las categorías propias de cada institución, apreciaciones personales de los gerentes y asesores sobre la importancia de medir una u otra variable.

El mismo autor plantea dos categorías de indicadores como primera aproximación conceptual:

- a) Los de cumplimiento de las programaciones orientadas a la eficacia, diseñadas en función a los requerimientos de cada organización, siendo estos:
 - Calidad: satisfacción de las expectativas de los usuarios
 - Cobertura: volumen y jurisdicción de la producción
 - Oportunidad: entrega de las fechas previstas
- b) Los de eficiencia propiamente dicha, que tienen que ver con el rendimiento de los recursos asignados y con la maximización de los productos en relación con los insumos.

En las instituciones públicas es muy difícil encontrar indicadores establecidos de gestión direccionados a la eficiencia, efi-

cacia y efectividad de la organización que le permitan medirse o compararse para conocer cuál ha sido el logro en términos de resultados.

FASES DEL CONTROL DE GESTIÓN

De acuerdo con lo expresado por Amat (2003) se establecen cuatro fases del control de gestión:

- Primera fase: fijar los criterios de control que permiten controlar la ejecución de las actividades, para lo cual se deben tomar en consideración a la organización, la dirección, el área financiera, la tecnológica, los factores económicos y políticos, entre otros.
- Segunda fase: establecer el sistema de medición, con la finalidad de obtener la información requerida sobre los resultados para evaluar y tomar decisiones adecuadas.
- Tercera fase: diseño de evaluación de resultados. Consiste en la comparación de los resultados con los criterios de gestión previamente establecidos para determinar si se ha logrado lo planificado o no, en pocas palabras, si la gestión ha tenido éxito o no.
- Cuarta fase: se define el conjunto de acciones preventivas o correctivas que requiere la organización en su sistema de control de gestión, en función de las decisiones tomadas, de acuerdo a los resultados obtenidos.

En conclusión, todas estas fases son de gran utilidad en las organizaciones para el establecimiento de procesos de control de gestión en función de la actividad económica a la que se dedican. Cabe mencionar el caso de las empresas públicas en donde, por lo general, se observan: falta de criterios de control claros o, en su defecto, deficientes (Sanín, 1999); asimismo, la ausencia de parámetros de medición que les permita la comparación de los resultados obtenidos con relación a lo planificado, lo cual conlleva a la toma de decisiones gerenciales preventivas y correctivas, ejecutadas a través de un conjunto de acciones para lograr cumplir los objetivos trazados por la institución.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

En la investigación se manejó la variable “control de gestión”, definida operacionalmente como “una herramienta fundamental en las organizaciones públicas a nivel gerencial, integral y estratégico, que permite orientar de manera eficaz, eficiente y efectiva el logro de los objetivos de la institución”. Ésta fue medida a través de las siguientes dimensiones: situación actual, proceso de control, estrategias, políticas y elementos de control, y los indicadores: visión, misión, recursos relacionados con la dimensión estrategias y políticas. Para procesos de control los indicadores planeación, indicadores, objetivos, información, evaluación, y para la dimensión elementos de control los indicadores: eficiencia, eficacia, efectividad y resultados.

La muestra estuvo conformada por 16 sujetos de nivel gerencial en la alcaldía del municipio Maracaibo, la segunda más grande de Venezuela en su población y presupuesto, cuyos criterios de selección son la antigüedad en el cargo, entre 15 y 20 años, experiencia profesional en el área de control de gestión. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Para el análisis de la información se utilizó una estadística de carácter descriptivo. La discusión se realizó a través de la confrontación con los autores que sustentan la investigación.

RESULTADOS

En la tabla 1 se presentan los resultados obtenidos de la primera dimensión. Como se puede observar, en relación a la situación actual, se encontró que en el área de control de gestión el personal no está entrenado para realizar estas labores, de acuerdo a las respuestas de 75% de los sujetos, sólo el director de catastro tiene formación académica y cuenta con experiencia en el área de control de gestión; sin embargo, no existe dentro de la Dirección un adecuado control ni supervisión de las actividades realizadas.

Tabla 1
SITUACIÓN ACTUAL

Dimensión	Resultados
Situación actual	75% (12 sujetos) contestó que no existe personal entrenado, por lo que justifican entrenamiento en el área de control de gestión; el resto respondió que solo el Director está entrenado
	88% (14 sujetos) afirmó que la tecnología es obsoleta y debe ser actualizada; el resto opinó que aún así se puede utilizar
	88% (14 sujetos) afirmó que los servicios prestados son reconocidos por sus clientes, además de tener objetivos definidos para esto.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del instrumento (2006).

Cabe resaltar que poseer personal capacitado en control de gestión en la organización es una fortaleza que facilita el proceso, de igual manera contar con tecnología de punta; sin embargo, 88% de los sujetos contestó que no se cuenta en la organización con tecnología actualizada que facilite las labores. Al respecto, Ivancevich (1996) plantea que la responsabilidad sobre control de gestión recae sobre los gestores que tienen a su cargo el desempeño de esta actividad. Hinton (2000), por su parte, asevera que sin personal entrenado y calificado en el manejo de los procesos y la tecnología no hay sistema que pueda funcionar eficazmente. Aún cuando se encontraron debilidades de capacitación de personal y de recursos tecnológicos, el servicio prestado en la organización, de acuerdo a la mayoría de los sujetos, es reconocido por los clientes. Con relación al proceso de control, en la tabla 2 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Tabla 2
PROCESO DE CONTROL

Proceso de control administrativo	56% (9 sujetos) considera que se realiza planificación, pero que se deben agregar hitos para el control. Aunque el resto considera que el director establece elementos de control
	69% (11 sujetos) opinó que se tienen establecidos indicadores para el desempeño, sin embargo, no son efectivos, por lo que el resto de los sujetos considera que no
	69% (11 sujetos) considera que no se tienen establecidos objetivos para el control, estando definidos sólo los de la organización. El resto no opinó
	96% (15 sujetos) considera que la información es actualizada y automatizada en la mayoría de los casos, y que existe mucha información en archivos que se debe actualizar.

FUENTE: elaboración propia a partir de datos del instrumento (2006).

Como se puede observar, en la organización la mayoría de los encuestados (56%) opinó que aún cuando se cuenta con una planificación no existen hitos de control, ni indicadores efectivos, parámetros y métodos para medir el rendimiento, desempeño de las actividades y las metas que permitan la toma de decisiones para la definición de acciones correctivas. Igualmente, no hay información actualizada, esto representa una debilidad para la organización debido a que la definición de indicadores de gestión o parámetros, así como la información actualizada, son factores importantes dentro del proceso catastral de un país. Chiavenato (2001) afirma que la planificación, dirección, organización y control de los recursos tecnológicos utilizados por una organización es un medio que permite alcanzar las metas y objetivos específicos de una empresa.

En cuanto a las estrategias y políticas en la Dirección se encuentran establecidas de acuerdo a la totalidad de los sujetos, sobre todo, dirigidas a la satisfacción del cliente, tratando de cumplir en términos del menor tiempo y costo posible, esto según Koontz y Weihrich (1998) es lo que se denomina eficiencia y está referida al logro de las metas con la menor cantidad de recursos; es una de las metas primordiales de la Dirección de Catastro. Igualmente, están bien definidos los objetivos, tomando en consideración la perspectiva del cliente, pues es básico para la organización cumplir con la demanda de productos por parte de los usuarios. Contar con esto y que el personal no sólo los conozca sino que trate de alcanzarlos es una fortaleza para la organización,

muestra de que está identificado con la Dirección de Catastro.

Cabe resaltar que la Dirección de Catastro realiza una planeación de sus procesos en las áreas administrativas de gestión por departamento, de medición de solicitudes de compra de terrenos, ejidos, solvencia, avalúos, nomenclatura, mensura, entre otros, permitiendo así agilizar las actividades y tener claridad sobre lo que se debe hacer. Otro aspecto es el establecimiento de algunos hitos de control, de acuerdo a la mayoría de los sujetos se encontró que no está definido y que se deben completar para mejorar aún más los procesos que se llevan a cabo en la organización, además de que la Dirección de Catastro desea ir hacia la excelencia en lo que ejecuta.

Es una fortaleza para la organización poseer procesos bien definidos para su planeación y puntos de control. De acuerdo con Koontz y Weihrich (1998), una eficaz planificación es aquella que provee un marco de referencia y puntos de control para la toma de decisiones y la elección de cursos de acción, a partir de alternativa de la solución a problemas planteados.

En el mismo orden de ideas, en la organización estudiada la mayoría de los encuestados (69%) (tabla 2) expresó que se tienen establecidas algunas formas para medir su actuación, entre ellas: número de quejas de los clientes, de trabajos ejecutados, de inasistencias del personal. Es recomendable convertir estas formas de medición en indicadores que conlleven a un buen control de gestión. Contar con esto en cual-

quier organización va a permitir describir, medir o evaluar las características de una situación dada (Serna, 2001). Otra de las dimensiones medidas fueron las estrategias y políticas, así como los elementos del control de gestión en la organización. En la tabla 3 se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 3
ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y ELEMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN

Estrategias y políticas	100% (16 sujetos) coincidieron en que la Dirección tiene definida la misión, visión, objetivos, políticas y son conocidas por todos
	82% (13 sujetos) considera que para realizar la planificación se toma en cuenta los años anteriores, además de realizar el seguimiento periódico. El resto de los encuestados no respondió
Elementos del control de gestión	81% (13 sujetos) afirma que se tienen establecidos mecanismos para medir la eficiencia, eficacia y efectividad, pero no son con criterios integrales que conlleven a un control integral. Asimismo, en términos de resultado, los empleados conocen todos los productos que se generan en la Dirección

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del instrumento (2006).

Resalta que la institución tiene definida su visión además de ser conocida de manera clara por el personal que labora en la dirección, de acuerdo a la totalidad de los sujetos. Afirma David (1994) que la visión es una referencia valiosa para la planificación estratégica y para la toma de decisiones, tanto personal como organizacionalmente, pues de ella dependerá la estructuración de estrategias que permitirán alcanzar el futuro deseado. Es importante resaltar que la visión está en correspondencia con los objetivos de la organización, lo que representa una ventaja dado que se identifican con el rol que adoptarán, que esperan lograr y las habilidades que la Dirección desarrollará para lograr los objetivos.

De la misma manera, en la organización se tiene definida la misión que se comunica a todo el personal en forma clara y en correspondencia con los objetivos de la Dirección de Catastro. Al respecto, David (1994) señala que la misión es una declaración duradera de los objetivos que distingue a una organización de otras similares e implica dar respuesta a los objetivos de ésta, basados en el planteamiento del autor, esta situación favorece a la Dirección de Catastro.

En referencia al seguimiento en la organización se observó que hay elementos para realizarlo, siendo una etapa de relevancia que si no se lleva

a cabo se desvían los recursos asignados a otras actividades, lo cual implica, en algunos casos, el incumplimiento de los objetivos trazados y el consecuente ilícito de malversación de fondos. Se observó también que la organización tiene capacidad para adaptar dinámicamente su estrategia a los cambios del entorno, hecho útil para la organización, tomando en cuenta la situación de cambio que está atravesando el país desde el punto de vista político-económico. Además, la institución cuenta con políticas bien definidas en función de los servicios que presta, estimulando el trabajo para el logro de las metas fijadas (David, 1994).

Por otra parte, en los elementos de control de la organización, de acuerdo a la mayoría de los sujetos (81%) (tabla 3), se identifican desviaciones entre lo planificado y lo real, lo que permite corregir las desviaciones detectadas en la ejecución de sus actividades y a su vez cumplir con las metas trazadas, sobre todo en el caso de la disponibilidad presupuestaria; sin embargo, aún cuando cuentan con mecanismos para medir eficacia, eficiencia y efectividad, de acuerdo con la mayoría de los sujetos entrevistados, no están establecidos con criterios integrales que conlleven al control de gestión total. Lo anterior representa una fuerte debilidad para la Dirección de Catastro, ya que medir su eficiencia le va a permitir el logro de las metas con la menor cantidad de recursos (Koontz y Weihrich, 1998).

Un elemento importante en la organización es contar con instrumentos para medir la satisfacción del cliente, lo que le permite conocer la imagen que tienen los clientes de

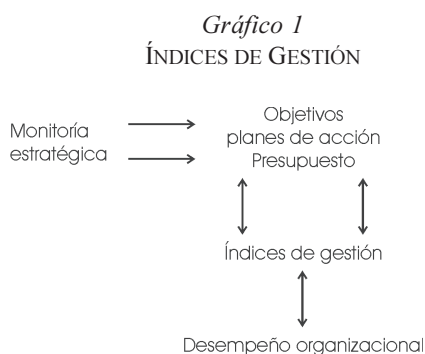
la institución y poder determinar cómo perciben la labor del director, el equipo de trabajo y a su vez del Alcalde, deduciéndose que la organización tiene claras las consecuencias de la desviación de metas, hecho que permite mantener cierto grado de eficiencia, planteamiento avalado por Koontz y Weihrich (1998) quienes afirman que la misma está relacionada con el grado de satisfacción del cliente que se deriva de la calidad que evidencia el servicio, lo que se refleja en los resultados obtenidos por la organización.

Presentado el análisis y discusión, se encontró que las principales causas que están relacionadas con las fallas en el control de gestión de la organización objeto de estudio son las siguientes: pocos hitos de control en el proceso, así como parámetros y métodos para medir desempeño, determinación de rendimientos, toma de acciones correctivas y desempeño de actividades, tecnología en su mayoría obsoleta, indicadores de desempeño deficientes, inexistencia de objetivos dirigidos al control de gestión, información poco confiable, falta de controles adecuados en los procesos técnicos-administrativos, entre otras.

Debemos resaltar que, según los resultados obtenidos, así como la experiencia de los autores, a lo largo de la trayectoria trabajando con organismos públicos, se pudo concluir que las causas de las fallas detectadas en la organización estudiada también se presentan comúnmente, en términos generales, en los organismos públicos, con muy pocas excepciones. El desempeño de las organizaciones, públicas o privadas,

debe monitorearse y auditarse con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, por lo se deben definir índices que permitan medir el mismo en las organizaciones (Serna, 2003).

Es recomendable que se realice periódicamente la medición en las organizaciones, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que el momento requiera. Un sistema de control de gestión estratégico asegura la persistencia, permanencia y continuidad de los procesos en las organizaciones, evitando que la planeación estratégica en la organización, tal como lo afirma Serna (2001), sea sólo una moda, por lo cual dure muy poco. En el gráfico 1 se muestra una visión en cuanto al proceso de monitoreo estratégico, en función de los planes de acción y presupuesto, los índices de gestión que conllevan a medir los procesos, a través de los cuales se determina el desempeño de la organización.



FUENTE: Serna (2003).

Una vez presentadas las teorías, su análisis y aplicación en una organización, se proponen lineamientos de acción como aporte de la investigación al organismo que sirvió de soporte al estudio y a otras instituciones similares, los mismos pueden ser adoptados por otras organizaciones públicas, siempre y cuando se realice el diagnóstico previo en la institución que se desee aplicarlos, en función de sus necesidades.

Los lineamientos son de orden conceptual y metodológico, y soportan el proceso de control de gestión. La propuesta se basó en los autores Amat (2003), Sanín (1999) y Serna (2001), definiéndose como un proceso para controlar el desarrollo de las diversas actividades a través de mecanismos formales destinados a alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en las funciones que son competencia de la organización, para cumplir con el objetivo de incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad operativa del organismo a través del control de gestión. A continuación se presentan los lineamientos propuestos.

RECOMENDACIONES

Se proponen cuatro lineamientos para el proceso de Control de Gestión:

Lineamiento 1. Definición de criterios de control

Para el establecimiento de estos criterios la Dirección de Catastro debe formar equipos de trabajo que formulen y definan el con-

junto de aspectos que permitirán la ejecución de las actividades en la Dirección.

Estos equipos de trabajo, después de reunirse, deben obtener los siguientes productos:

- Establecer los objetivos y las estrategias de control a aplicarse en la organización con el fin de que todos tengan bien claro estos dos aspectos en la organización.
- Descripción detallada de los procesos que en la Dirección de Catastro requieren ser controlados, estableciendo hitos de control dentro de cada uno de esos procesos.
- Determinar los indicadores de gestión que más aplique en la organización, para ello

se recomienda trabajar con las técnicas de árboles de indicadores de gestión con el fin de definir en detalle formas y las fuentes de obtención de los diferentes indicadores; en este paso deben estar involucrados los dueños de los procesos con el equipo de trabajo.

En el cuadro 1 se presentan algunos indicadores que pueden ser aplicados en los procesos de desarrollo en la Dirección de Catastro. Para la definición de estos indicadores fue necesario establecer el criterio eficacia, eficiencia y efectividad, el objetivo que se persigue en cada uno y las acciones que se recomienda realizar con su aplicación.

Cuadro 1
INDICADORES EN FUNCIÓN DEL CRITERIO

Criterios	Objetivos	Indicadores	Acciones
Eficacia	Medir y evaluar los objetivos de la Dirección de Catastro en términos cualitativos	Satisfacción al cliente	• Elaboración y validación de instrumentos para medir la satisfacción del cliente sobre la consecución de los objetivos • Aplicación de los instrumentos • Determinación del grado de satisfacción y avances globales
Eficiencia	Medir la relación entre el volumen de servicios prestados por la Dirección de Catastro y los recursos utilizados para su prestación	Recursos utilizados • Financieros • Materiales • Humanos Metas • Logradas • Desviadas	• Mejorar la tecnología • Capacitar personal en el manejo de tecnología • Incorporar sistemas automatizados de información • Determinación de servicios prestados • Capacidad de prestación de servicios • Cumplimiento de objetivos • Rendimiento laboral
Efectividad	Determinar la capacidad total para gestionar con calidad los servicios	Métodos utilizados para el control de gestión	• Establecimiento de criterios para control de calidad y financiero • Actualización de manuales de procedimientos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección de Catastro (2006).

Lineamiento 2. Establecimiento del sistema de medición

Para el establecimiento del sistema de medición se debe contar, entre otros aspectos, con lo siguiente:

- Toda la información requerida por la Dirección de Catastro tanto interna como externa que le permitan controlar los procesos técnicos administrativos que se ejecutan en la organización.
- Determinación de personal y equipos computarizados que permitan llevar el control de forma automatizada, lo que permite determinar eficacia, eficiencia y efectividad con que se llevan a cabo los diversos procesos. En el diagnóstico realizado se pudo trabajar con equipos de computación y programas, aún cuando no estaba actualizada.
- Precisar el tipo de datos e informes que requiere cada una de las unidades de la Dirección de Catastro para el logro de la misión.
- Establecimiento de la periodicidad con la cual la Dirección requiere entregar o reportar informes de gestión.
- Diseño de instrumentos de medición para lo cual la Dirección de Catastro requiere de personal especializado para el desarrollo de los instrumentos.

Lineamiento 3. Formulación de criterios para la evaluación de resultados

Es necesario que la organización establezca criterios para la evaluación de la gestión, para lo cual debe aplicar la etapa anterior y comparar los resultados obtenidos

del desempeño con los criterios de evaluación preestablecidos; este proceso permite determinar las desviaciones incurridas y qué generó esas desviaciones.

Lineamiento 4. Determinación de desviaciones

Cumplidos todos los lineamientos anteriores, se deben determinar las acciones a seguir por las unidades involucradas de la Dirección para prevenir o corregir desviaciones. Se recomienda a la organización que al momento de realizar la planificación establezca hitos y mecanismos necesarios para ajustar el control tanto a los requerimientos de la Dirección como a las eventualidades que puedan darse en el entorno y que no fueran tomadas en cuenta al momento de planificar.

Finalmente, el personal encargado de llevar el control de gestión debe levantar un informe con todos los problemas presentados y las acciones, ya sean preventivas o correctivas a aplicar con su correspondiente programa de seguimiento, permitiendo de esta forma el cumplimiento de las mismas.

Para los efectos de facilitar el control de las desviaciones presentadas en los diferentes procesos, tanto técnicos como administrativos, se recomienda el diseño de una forma denominada *Control de desviación* que incluya aspectos como: desviación, causa, acción responsable, tiempo de ejecución de la acción, observaciones, así como la unidad responsable y los responsables, con sus correspondientes aprobaciones. Todo ello con el fin de llevar regis-

tro de todas las acciones correctivas tomadas y mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio se puede considerar lo siguiente:

- Independientemente del tipo de institución u organización que se trate sea pública o privada, en las mismas es recomendable establecer procesos, sistemas o modelos de control de gestión que le permitan a la organización el buen funcionamiento, a través de la fiscalización, control y/o monitoreo de los diferentes recursos requeridos para el normal desenvolvimiento de las actividades que desarrollan, como son: recursos humanos, materiales y financieros, permitiendo la consecución de los objetivos trazados.
- El control de gestión permite la rendición de cuentas de manera formal y periódica, con especial referencia al cumplimiento de metas, resolución de problemas, en el uso de los recursos y la asignación de responsabilidades, permitiendo explicar causalmente las razones o motivos de eventual incumplimiento, y justificando las medidas conducentes a lograr o mantener el control de una situación dada.
- Finalmente, el diseño y puesta en marcha de sistemas de medición de gestión de forma integral, permite analizar a la organización, sea pública o privada, como un todo; asimismo, la identificación de las relaciones causa efecto con

el objeto de poder tomar decisiones sobre las causas que están generando los problemas no permitiendo el normal desenvolvimiento. Y no sólo sobre los efectos, como generalmente se tiende a hacer. Cabe destacar que por ser las organizaciones diferentes, y con características particulares, las variables que integrarán su modelo de rendición de cuenta, estará determinado por esto. Se concluye que el modelo presentado es sólo una aproximación que puede ser base para futuras investigaciones que deseen manejar la misma variable de estadío.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. (2003), *El control de gestión. Una perspectiva de dirección*, Barcelona. España, Editorial 2000 C.A.
- Carrillo, J. (2000), *Sistema de control de gestión para proyectos de automatización en empresas de construcción*, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, (URBE), Maracaibo.
- Chiavenato (2001), *Administración. Proceso administrativo*, Colombia, McGraw-Hill Interamericana.
- Cisneros, M. (2001), *Modelo de control de gestión de los proyectos de obras civiles planificados por Organismos Públicos*, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. (URBE), Maracaibo.
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela* (1999), Venezuela.
- David, F. (1994), *La gerencia estratégica*, 9ª edición. Santa Fe de Bogotá, Legis Editores, S.A.

- Dirección de Catastro (2004), *Manual de Organización*, Alcaldía de Municipio Maracaibo.
- Dorf. J. (1996), *Mecánica de los fluidos aplicada*, Editorial Prentice Hill.
- Gambus, A. (1989), *Control de Gestión*, Caracas, Universidad Nacional Abierta.
- Garaban, P. (2002), *Sistema de control de gestión operativa para la fabricación de pilotes en las empresas especializadas en el Ramo*, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Maracaibo.
- Hinton F. (2000), *Education, training and youth affairs. Project of national significance information technology and the learning process*, Commonwealth Department of Employment, [en línea] s/f [consultada en agosto de 2007]. Disponible en <http://edna.edu.au/learnit/itdef.html>, agosto de 2007.
- Ivancevich, J., Lorenci P., Skinner S. P. (1996), *Gestión de calidad y competitividad*, España, McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz H., y Weihrich H. (1998), *Administración una perspectiva global*, 11ª edición, México, McGraw-Hill.
- Kuo B. (1996), *Sistema de control automático*, 7ª edición, Prentice Hill Hispanoamericana.
- Lobos, J. (2002), *Modelos*, [en línea] s/f [consultada en agosto 2007]. Disponible en <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCIÓN/Cmando/INICIO.html>, agosto de 2007.
- Sánchez, M. (2000), *Diseño de un sistema de control de gestión, Caso: construcciones y servicios norte 2000. C.A.*, Maracaibo, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE).
- Sanín (1999), *Control de gestión y evaluación de los resultados en la gerencia pública*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica.
- Serna H. (1996), *Planeación y gestión estratégica*, Colombia, Ram Editores.
- (2001), *Índices de gestión*, Temas Gerenciales, Colombia, 3R Editores LTDA.
- (2003), *Gerencia estratégica*, Temas Gerenciales, Colombia, 3R Editores LTDA, Global.
- Serra R. y Kastica (1991), *Estructura empresarial dinámica*, Buenos Aires, Editorial Machi.
- Stoner y Freman (1996), *Administración*, 6ª edición, México, Prentice Hill Hispanoamericana.
- Zambrano A. (2001), *Gerencia estratégica y gobierno*, Venezuela, Ediciones IESA.