

AAW9577

TESIS
GSP999

P47

**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE-RECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL SECTOR PUBLICO**



**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
Presentado para Optar al Título de:**

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO
MENCIÓN PRESUPUESTO**

**PROPUESTA DE MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN EN EL
I.N.A.M.**

Realizado por: Lic. Leticia G. Pérez Avilés

Asesor: Prof. Javier Reyes Delgado

Caracas, Julio de 1999.

**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE RECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DEL SECTOR PUBLICO
MENCION: PRESUPUESTO**

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN EN EL
I.N.A.M. CASO: LOS CENTROS DE PROTECCION Y ABANDONO EN EL AREA
METROPOLITANA DE CARACAS**

AUTOR:
LIC. LETICIA G. PEREZ A.

ASESOR:
PROF. JAVIER REYES D.

Caracas, Julio de 1999.

INDICE DE CONTENIDO

	PAG.
Dedicatoria	vi
Reconocimiento	vii
Lista de Cuadros	viii
Resumen	ix
Introducción	1
Parte I.- Aspectos Introdutorios	
Capítulo I.- El Problema	4
1.- Planteamiento del Problema	4
2.- Justificación	9
3.- Objetivos	11
3.1.- Objetivo General	11
3.2.- Objetivos Específicos	11
Parte II.- Marco Teórico	
Capítulo II.- Aspectos Generales del INAM	13
1.- Breve Descripción del Instituto	13
1.1.- Creación	13
1.2.- Objetivos	13
1.3.- Competencias	13
2.- Organización	15
2.1.- Estructura Organizacional	15
2.2.- Subsistemas Organizacionales	15
2.3.- Objetivos y Funciones	15
3.- Organigrama	21
4.- Programas Que Se Ejecutan en el INAM	22
Capítulo III.- Las Organizaciones y su Entorno	25
1.- Organización	25
1.1.- Teoría Moderna de la Organización	25
1.1.1.- Teorías Clásicas y Neoclásicas	26
1.1.2.- Ciencia del Comportamiento	26
1.1.3.- Teoría de Sistemas	26
1.2.- Eficacia y Eficiencia en la Organización	26
1.3.- La Innovación en las Organizaciones	28
1.4.- La Toma de Decisiones en la Organización	31
1.4.1.- El Cambio y la Toma de Decisiones	33
1.5.- La Gerencia Estratégica	35
1.6.- El Entorno Gerencial	38

	PAG.
Capítulo IV.- Gerencia Social	40
Capítulo V.- El Control de Gestión	43
Capítulo VI.- Los Indicadores de Gestión	49
1.- Definición	49
1.1.- Objetivo de un Indicador de Gestión	49
1.2.- Estructura de los Indicadores de Gestión	50
1.3.- Niveles de los Indicadores de Gestión	50
1.3.1.- Nivel Estratégico	51
1.3.2.- Nivel Gerencial	51
1.3.3.- Nivel Operativo	51
2.- Beneficio de los Indicadores	51
3.- Construcción de Indicadores	53
Capítulo VII.- Definición de Términos	55
Parte III.- Estrategias y Plan de Trabajo de la Investigación	
Capítulo VIII.- Marco Metodológico	60
1.- Aspectos Generales	60
1.1.- Diagnóstico de la Situación	61
1.2.- Formulación de la Propuesta	62
Capítulo IX.- Estudio Diagnóstico	64
1.- Objetivos del Diagnóstico	64
1.1.- Objetivo General	64
1.2.- Objetivos Específicos	64
2.- Selección de la Población y Determinación de la Muestra	64
2.1.- Población	64
2.2.- Muestra	65
3.- Técnicas Recolección de Datos y Construc. de Instrumentos	66
3.1.- Consulta Documental	66
3.2.- Entrevista Estructurada	67
3.3.- Cuestionario	67
4.- Presentación y Análisis de Resultados	67
4.1.- Análisis de las Entrevistas	68
4.2.- Análisis del Cuestionario	71
Parte IV.- Propuesta Modelo de Gestión	78
Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexos	90

DEDICATORIA

A Dios, por estar presente en cada instante de mi vida.

A la memoria de mi padre, quien me encaminó hacia esta meta y me enseñó que la constancia es la clave para alcanzar el éxito.

A mi madre adorada: mi mayor apoyo y fortaleza; mi tesoro máspreciado.

El Autor

RECONOCIMIENTO

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a los profesores: Alberto Rodríguez y Javier Reyes por la colaboración y asesoramiento prestado durante el desarrollo del siguiente trabajo.

De igual forma quiero agradecer a todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su colaboración, para la elaboración del Trabajo Especial de Grado.

El Autor

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Determinación de la Muestra	66
Cuadro N° 2 Cumplimiento del Proceso de Planificación	71
Cuadro N° 3 Limitaciones en la Ejecución de los Planes	72
Cuadro N° 4 Definición de Políticas, Normas y Procedimientos	73
Cuadro N° 5 Proceso de Planif., Coord., Admón., Control y Evaluac	73
Cuadro N° 6 Niveles de Supervisión	74
Cuadro N° 7 Periodicidad de las Reuniones con Equipo Técnico	74
Cuadro N° 8 Nivel de Orientación	75
Cuadro N° 9 Cumplimiento de Normas	75
Cuadro N° 10 Herramientas Utilizadas para Evaluar la Gestión	76
Cuadro N° 11 Presupuesto Asignado	76
Cuadro N° 12 Capacitación del Personal	77
Cuadro N° 13 Estructura Física del Centro	77

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo fundamental la elaboración de una propuesta para la Evaluación de Gestión a fin de que la Alta Gerencia de los Centros de Protección y Abandono del Instituto Nacional del Menor (I.N.A.M.), del Area Metropolitana de Caracas, sistematicen sus acciones y optimicen el proceso de toma de decisiones, lo que garantizaría el éxito en el cabal cumplimiento de los programas, de acuerdo a las metas y objetivos establecidos en los planes.

Previamente a la formulación de la propuesta, se hizo una descripción, análisis e interpretación de la situación actual, lo que permitió ver como realizan el proceso de evaluación de los programas en los Centros en estudio. Para ello, se utilizaron los pasos de la investigación descriptiva, con un diseño tipo acción, donde se proponen nuevas destrezas o estrategias con la finalidad de preparar a los Gerentes a fin de que puedan medir el resultado de sus actividades de una manera eficiente y oportuna, enfrenten y resuelvan los problemas que se le presenten, tomen decisiones acertadas, utilicen el camino más adecuado, midan la gestión económica, financiera, administrativa, social, etc. a través de la utilización de un instrumento confiable, de fácil manejo.

Se revisaron todas las fuentes teóricas relacionadas con el tema que se está tratando.

El Universo estuvo representado por todos los Directores, Administradores y Coordinadores de los Centros de Protección y Abandono del I.N.A.M.

Por su parte la Población estuvo representada por los Directores, Administradores y algunos Coordinadores del Programa de Protección y Abandono del Area Metropolitana de Caracas.

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó la técnica de la entrevista y la técnica de los cuestionarios, se efectuaron entrevistas individuales a fin de ahondar más en el tema que se investigó. Igualmente se revisó todo tipo de material bibliográfico relacionado con el Control de Gestión, específicamente con los Indicadores de Gestión, así como toda aquella información o documentación referida al Área de la Gerencia Social.

Una vez recolectada la información se analizó, conjuntamente con la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios, lo que permitió finalmente indicar la propuesta y formar las conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCION

En Venezuela y en otras partes del mundo se está enfrentando un clima económico, social, político y cultural totalmente diferente, el cual plantea nuevos retos a la gerencia. Actualmente, muchas empresas están haciéndole frente a esos desafíos y están inyectando más espíritu empresarial a las grandes corporaciones monolíticas y conservadoras. Gran parte de la sabiduría del pasado acerca de la gerencia, se basaba en un mundo que se podía predecir, donde el futuro acontecería de acuerdo a planes preconcebidos y se asemejaría al pasado. Ese mundo ya ha desaparecido en todas partes de este planeta. El mundo de hoy es un mundo impredecible, de cambios constantes, donde los acontecimientos se deben a la competencia económica o a la política global.

Hoy en día, no hay nada que se pueda suponer que mañana seguirá siendo así, con la excepción de la capacidad de aprender y de adaptarse, significa que la tarea de la gerencia, es guiar empresas y organizaciones.

El Gerente debe cultivar nuevos atributos, debe tener una amplia visión para comprender la naturaleza de los problemas y de los fenómenos de la vida así como una visualización creativa para movilizar voluntades hacia una meta muy bien definida, más aún si se trata de gerenciar planes sociales, los cuales van dirigidos mayormente a las clases sociales de menores recursos económicos, un caso muy especial está representado por los niños abandonados. El abandono infantil, constituye uno de los problemas más graves de la sociedad contemporánea. Es un concepto complejo que implica una serie de variables que determinan su concepción, tales como la carencia de asistencia material, económica y moral que le corresponde a los hijos por parte de los padres o representantes legales.

Con la presente investigación, se pretende proponer un modelo para la evaluación de gestión en el INAM, específicamente dirigida a los programas desarrollados por los Centros de Protección y Abandono ubicados en el Area Metropolitana de Caracas.

Con el propósito de facilitar la lectura y comprensión del trabajo, se procedió a dividir su contenido en cuatro partes, estructuradas de la siguiente manera:

La primera parte, denominada Aspectos Introdutorios contiene un capítulo con el planteamiento del problema, su justificación y los objetivos que condujeron a la investigación.

La segunda parte, denominada Marco Teórico, consta de seis capítulos. El capítulo II trata de los Aspectos Generales del Instituto Nacional del Menor, tales como breve descripción del Instituto, su estructura organizativa y los programas que se ejecutan en el INAM. Los capítulos III, IV, V, VI y VII, se refieren a los aspectos conceptuales que soportan y aclaran la investigación.

La tercera parte, consta de dos capítulos. El capítulo VIII, denominado Marco Metodológico, describe los aspectos generales de la metodología de investigación y el capítulo IX, describe el estudio diagnóstico realizado y sus resultados.

Finalmente, la cuarta parte, contiene el Modelo Propuesto para evaluar la gestión en los Centros de Protección y Abandono en el Area Metropolitana de Caracas, lo que permitió dar las conclusiones y recomendaciones.

PARTE I
ASPECTOS INTRODUCTORIOS

CAPITULO I EL PROBLEMA

1. - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a los cambios generados en los distintos factores del entorno externo, las organizaciones tanto públicas como privadas se han visto en la obligación de modificar elementos estructurales, administrativos y gerenciales que les permita hacer frente a la cada vez más exigente variedad de demandas de clientes, consumidores y usuarios. Se asume que no es factible gerenciar con los esquemas tradicionales, se plantea la necesidad de desarrollar proyectos de distinta índole que conduzcan a la mejora de la calidad de gestión de dichas organizaciones. En la actualidad, se requiere verificar no sólo el nivel de producción y uso de los recursos financieros sino también otras variables, de distinto tipo, complejidad y magnitud que aseguren la observancia de cuanto acontece en el ámbito empresarial.

Venezuela, atraviesa una de sus más graves crisis, el empobrecimiento acelerado y creciente de la población ha traído consigo consecuencias y cambios demoledores que repercuten profundamente en la vida social. El número de familias que viven en condiciones de extrema pobreza aumenta de manera alarmante, situación que incide directamente en las relaciones que se establecen entre sus miembros, siendo los más afectados los niños, cuya vulnerabilidad los expone a ser el blanco de todo tipo de maltratos físicos y psicológicos.

La historia de la atención, protección y defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en nuestro país, se inicia de una manera sistemática en el año 1936, con la creación por parte del Estado Venezolano del Consejo Venezolano del Niño (CVN), como organismo dependiente del Ministerio de Sanidad. En el año 1938 un Decreto de Reorganización le otorga a la institución la responsabilidad del control, vigilancia y coordinación de los organismos oficiales y privados dedicados a la protección de la madre, el niño y la familia. Su principal instrumento de apoyo fue el Código de Menores, promulgado en 1939, que se constituyó en la primera Ley Especial en Venezuela dedicada a la Protección de los Niños y Adolescentes.

La década de los años 40 fue testigo de los grandes esfuerzos institucionales realizados para cumplir con el propósito de protección y

respeto a la infancia que se establecieron en la IV Convención Nacional del Magisterio Venezolano; la Guerra Mundial generó una gran escasez de recursos y lamentablemente la niñez no fue una prioridad para los gobiernos dictatoriales o democráticos de entonces.

En la década de los años 50 se estableció un nuevo régimen legal para atender a la infancia: El Estatuto de Menores, que respondía a una teoría en boga en América Latina, la teoría de la situación irregular, que aunque trata de humanizar el tratamiento institucional de los niños abandonados o agredidos socialmente, sin embargo los considera a todos por igual en situación irregular, es decir, una visión que considera al niño como un problema y que lo responsabiliza de su situación, sin percatarse que la irregularidad se encuentra en la estructura social y estatal.

Posteriormente, el Estado venezolano fue conformando nuevas y mejores estructuras institucionales, reduciendo el Consejo Venezolano del Niño su ámbito y alcance de acción. La Institución elaboró en 1960 el Plan de Defensa Social, que proponía una nueva visión: del enfoque institucional se pasó a uno que privilegió la prevención en la comunidad, creándose entonces una red de jardines de infancia, pioneros en el país en cuanto a educación preescolar; igualmente se crearon los parques de recreación dirigida, como programa social de prevención de la violencia y un servicio de ayuda juvenil como especie de policía preventiva de situaciones que amenacen a la niñez y adolescencia fuera del hogar.

La institución inició una nueva reorganización a partir de 1975, hasta convertirse en 1978 en el Instituto Nacional del Menor, con la función específica de la protección, asistencia y tratamiento de los menores en situación irregular, y ejecutor de las políticas de infancia, juventud y familia en lo que se refiere a prevención de situaciones que afecten al menor y a la familia, tal y como se contempla en la recién derogada Ley del Instituto Nacional del Menor.

La ratificación por Venezuela de la Convención Internacional de los Derechos del Niño, en enero de 1990, le confirió a este instrumento jurídico carácter de ley nacional y con ello el país se comprometió a adoptar todas las medidas administrativas, legislativas y de otra índole para dar efectividad a los derechos de la infancia allí reconocidos.

La Convención Internacional marcó un nuevo paradigma en la atención de la infancia: ahora los niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo y abandono no son considerados objetos de protección, como eran

considerados tradicionalmente, sino sujetos de derecho, y ello significa que es necesario reducir la amplia discrecionalidad otorgada al Estado en el manejo de los asuntos de la infancia, siendo fundamental devolver cada vez que sea posible, la competencia por el cuidado y control de los niños, niñas y adolescentes a la familia y a la comunidad, por ser éstos los espacios más idóneos para lograr su desarrollo pleno.

En esta nueva propuesta, la institución familiar junto al Estado y la comunidad se distribuyen la responsabilidad de proteger a todos los niños, niñas y adolescentes, si fallan en este compromiso, serían éstas instituciones quienes estarían en situación irregular y no el niño. Esta manera de concebir la atención de la infancia se conoce como Doctrina de Protección Integral, que no es otra cosa que el reconocimiento de todos los niños, niñas y adolescentes, sin discriminación alguna, como sujetos cuyos derechos estamos obligados a respetar en cualquier circunstancia.

Todo lo anterior implica necesariamente que se deben crear y poner en marcha los canales y vías que se requieran para que tales responsabilidades y compromisos puedan hacerse efectivos.

El cumplimiento pleno de los objetivos del Instituto, se lograrán en el corto y mediano plazo si el Organismo cuenta no sólo con una asignación presupuestaria cónsona con sus necesidades, a la vez requieren una estructura física idónea, con un personal altamente calificado y preparado para educar a niños que tienen carencias no solo económicas sino afectivas, que cuenten con los recursos materiales y equipos necesarios para paliar en gran parte las carencias que tenga cada uno de ellos, así mismo deben tener un mecanismo que les permita verificar los resultados de su gestión, de manera que puedan cumplir las metas y objetivos planificados, así como tomar decisiones de la manera más acertada.

La situación económica y social del país, es cada día más crítica, incrementándose la situación de pobreza y en consecuencia, la cantidad de niños que requieren atención por parte del I.N.A.M.

El presupuesto asignado para el año 1997 al Gasto Social, (Educación, Vivienda, Salud, Desarrollo Social y Seguridad Social), alcanzó al 37,2% del Presupuesto Nacional. Del Presupuesto Asignado al Gasto Social, el 0,86% corresponde al presupuesto del I.N.A.M., lo que significa que el presupuesto del I.N.A.M. con relación al Presupuesto Nacional representa el 0.33%¹.

¹ OCEPRE, Anuario Estadístico, 1997

A pesar de que el I.N.A.M., es el Organismo Rector y la Máxima Autoridad Técnica en la Materia, no dispone de los recursos suficientes para atender las exigencias y necesidades que presenta ésta área social. No obstante, su gestión debe ser evaluada en un sentido más amplio, considerando otros aspectos de relativa importancia. Tradicionalmente las mediciones de verificación de gestión, se han centrado en áreas de naturaleza económica, es decir: ejecución de proyectos, manejo de recursos financieros y el cumplimiento de la normativa legal; Esto por sí solo no permite iniciar un proceso de ponderaciones confiables que orienten la toma de decisiones de forma tal que pueda conocerse su nivel de éxito en un sentido productivista en todas las áreas funcionales del Instituto.

Este estudio se desarrollará para el programa que realizan los Centros de Protección y Abandono, ubicados en el Área Metropolitana de Caracas.

Los Centros de Protección y Abandono, son aquellos Centros donde se atiende a niños que se encuentran en situación de peligro y/o abandono, denominados: Centros de Protección Inmediata y Casa Hogar (C.P.I., C.H.), así como también menores de doce (12) años que se encuentran en situación irregular (abandono, peligro, transgresión) Centros de Tratamiento (C.T.), para proporcionarles el aprendizaje de un oficio que permita su incorporación al mercado de trabajo, en un ambiente institucional que favorezca el crecimiento personal.

En el Área Metropolitana de Caracas, existen siete Centros adscritos al Instituto Nacional del Menor que se encargan de manejar este tipo de programa, ellos son: Casa Hogar Teotiste Arocha de Gallegos ubicado en Caraballeda con un cupo de sesenta niños; Casa Hogar El Junquito en el Junquito con un cupo de sesenta niñas; Casa Taller Cruz del Valle Rodríguez ubicado en el Paraíso con un cupo de treinta niños; Casa Taller Monseñor Arias Blanco ubicado en Santa Mónica con un cupo de veintisiete niñas; Centro Infantil de Protección Inmediata Consuelo Navas Tovar ubicado en el 23 de Enero con un cupo de treinta entre niños y niñas; Centro de Protección Infantil Panchita Soublette, ubicado en Quinta Crespo con un cupo de ochenta niños y Unidad de Colocación y Adopción ubicada en las oficinas del Nivel Central en la Torre Oeste de Parque Central.

Por las razones expuestas anteriormente, se genera la necesidad de establecer los medios que permitan al nivel gerencial de los Centros de Protección y Abandono del I.N.A.M. prepararse y anticiparse a los cambios en el entorno económico, social y político de manera que se pueda garantizar el éxito en sus operaciones. De allí que este estudio pretende proponer un

modelo de Evaluación de Gestión en el INAM, concretamente para los Centros de Protección y Abandono del Area Metropolitana de Caracas.

2. - JUSTIFICACION

Son muchos los factores que han tenido incidencia en el esquema tradicional de gerencia y toma de decisiones, quizás el de mayor peso tiene su explicación en aquellos sistemas gubernamentales de tipo paternalista, signados por subsidios, etc., los cuales en su mayoría no han permitido a las empresas adecuarse a las exigencias técnicas que requieren a fin de poder responder a las exigencias de calidad en servicios.

La ratificación por Venezuela de la Convención Internacional de los Derechos del Niño, en enero de 1990, le confiere a este instrumento jurídico carácter de ley nacional y con ello el país se comprometió a adoptar todas las medidas administrativas, legislativas y de otra índole para dar efectividad a los derechos de la infancia allí reconocidos.

La Convención Internacional marca un nuevo paradigma en la atención de la infancia: ahora los niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo y abandono no son considerados objetos de protección, como eran considerados tradicionalmente, sino sujetos de derecho, y ello significa que es necesario reducir la amplia discrecionalidad otorgada al Estado en el manejo de los asuntos de la infancia, siendo fundamental devolver cada vez que sea posible, la competencia por el cuidado y control de los niños, niñas y adolescentes a la familia y a la comunidad, por ser éstos los espacios más idóneos para lograr su desarrollo pleno.

Esta manera de concebir la atención de la infancia se conoce como Doctrina de Protección Integral, que no es otra cosa que el reconocimiento de todos los niños, niñas y adolescentes, sin discriminación alguna, como sujetos cuyos derechos están obligados a respetar en cualquier circunstancia.

Son muy pocos los elementos que han entrado en juego a la hora de analizar las características de procesos de toma de decisiones tanto en la empresa privada como en la pública. Ello implica que se deben crear y poner en marcha los canales y vías que se requieran para que tales responsabilidades y compromisos puedan hacerse efectivos.

Con esto, no se quiere decir que la contabilidad así como el presupuesto como herramientas sean innecesarias, pero se debe complementar con parámetros confiables de medición de índole técnico y más allá de lo económico.

Se justifica el diseño de un modelo de evaluación de gestión, en el cual se empleen indicadores que permitan realizar verificaciones de mayor variedad y con suficiente antelación en toda la organización como una forma de erradicar el estilo tradicional de toma de decisiones y enfrentar los problemas desde distintos ángulos sin que necesariamente el elemento económico sea el único con preponderancia para fines de solución de problemas.

El desarrollo de este trabajo, está enmarcado en la originalidad, ya que hasta la fecha se han presentado estudios y opiniones, pero nunca una propuesta a las autoridades del I.N.A.M., basados en planteamientos que tengan como fin diseñar un modelo de evaluación de gestión, que una vez puesto en práctica ayude a solucionar el problema que se plantea en el Instituto, como lo es el concientizar al gerente y al no-gerente sobre la necesidad de erradicar los esquemas tradicionales de control de gestión, concebir y aplicar un mecanismo sistemático que permita producir una cuantía de relaciones explicativas de la gestión a través de indicadores compatibles con una unidad de análisis seleccionada de tal forma que las fases de seguimiento, control y evaluación permitan observar el nivel de éxito logrado, basándose en la objetividad que se necesita para administrar y gerenciar las distintas actividades de la organización.

El diseño de un modelo de evaluación de gestión para el I.N.A.M. puede ser posible gracias a que existen los recursos humanos, económicos y materiales suficientes para realizar la investigación.

Servirá de apoyo teórico y práctico para todas aquellas personas interesadas en las técnicas para una buena administración de gestión.

Por otra parte, el modelo podría ser aplicado a cualquier otra institución, haciendo sólo las adaptaciones a sus necesidades específicas.

3. - OBJETIVOS

3.1. - Objetivo General

Elaborar una propuesta para la evaluación de gestión que le permita a la gerencia de los Centros de Protección y Abandono del I.N.A.M. sistematizar las acciones que han de seguir para lograr una acertada toma de decisiones.

3.2. - Objetivos Específicos

- (a)** Realizar un diagnóstico para ver el grado de adecuación entre los indicadores de gestión y los procesos de toma de decisión de la organización.
- (b)** Establecer los indicadores de control de gestión para el modelo de evaluación de gestión.
- (c)** Definir las rutinas que le permitirán a las unidades administrativas del nivel operativo suministrar a los ejecutivos del nivel estratégico información completa y confiable.

PARTE II
MARCO TEORICO

CAPITULO II ASPECTOS GENERALES DEL INAM

1. - BREVE DESCRIPCION DEL INSTITUTO

1.1.- Creación

El Instituto Nacional del Menor, I.N.A.M., fue creado según ley publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 2303 del 01 de Septiembre de 1978. Tiene por misión, ser un organismo autónomo generador de políticas nacionales para la infancia, juventud y familia y principal autoridad técnica en la prevención y tratamiento de situaciones de exclusión social de la niñez y adolescencia. Está adscrito al Ministerio de la Familia.

1.2.- Objetivos

Persigue dos objetivos fundamentales que son: Promover la participación de los diferentes sectores del Estado y de la Sociedad Civil en el desarrollo de actividades a favor de la niñez y adolescencia para prevenir su exclusión social y elevar los niveles de efectividad, eficiencia y eficacia de la Institución.

Fundamenta su acción, en la Ley del INAM, su Reglamento, Ley Tutelar de Menores, Ley de Adopciones y Otras.

1.3.- Competencias

En cuanto a la competencia del Organismo, ésta se encuentra especificada en el Artículo 4° de su Ley de Creación, que al efecto, señala:

El Instituto Nacional del Menor, tendrá las siguientes atribuciones:

- Velar por el cumplimiento de las normas dirigidas a la protección del Menor y la Familia.
- Emitir opinión previa sobre la actuación o modificación de los servicios públicos referidos a la materia de su competencia y evacuar las consultas que al respecto le formulen los Estados, las Municipalidades y los Particulares.
- Ejercer la protección intelectual, moral y jurídica de los menores.

- Coordinar acciones con los demás Organismos del sector correspondiente.
- Servir de órgano del Ministerio de la Familia en la coordinación de acciones de las Instituciones Públicas y Organismos Privados que desarrollan programas en los campos específicos que por Ley le corresponden.
- Elaborar conforme a los lineamientos que le señale el Ministerio al cual está adscrito, normas, técnicas sobre el funcionamiento de los servicios dirigidos al menor y a la familia y proponer los reglamentos internos respectivos en la materia de su competencia.
- Ejercer una acción permanente de vigilancia sobre las condiciones de vida de los menores y de la familia.
- Asumir la inspección técnica y vigilar el funcionamiento de Instituciones Públicas y Privadas que presten servicios dirigidos a la protección del menor.
- Conceder licencias para la apertura y el funcionamiento de instituciones públicas y privadas de asistencia y protección, promover la reforma de las mismas y ordenar su suspensión o clausura, de acuerdo a la Ley y su Reglamento.
- Fundar con sus propios recursos Instituciones y Servicios dirigidos a la protección del menor.
- Subvencionar cuando lo considere conveniente, las instituciones y servicios privados dirigidos a la protección y asistencia del menor.
- Ejecutar la tutela de los menores declarados en estado de abandono, administrar sus bienes y disponer de estos con sujeción a lo dispuesto en el código civil.
- Realizar actos de simple administración respecto a bienes de menores en los casos en que se proceda.
- Desarrollar programas de investigación y de capacitación conforme a los lineamientos que señale el Ministerio al cual está adscrito.
- Intentar toda clase de acciones en interés del menor, en los casos en que proceda.
- Denunciar ante las autoridades competentes, cualquier violación a las Leyes de protección al menor y a la familia.
- Cualesquiera otras que le atribuyan las leyes.
- Por otra parte, el Artículo 7º de la Ley Tutelar de Menores, contempla que el Estado ejercerá la protección asistencial, educativa, jurídica y social de los menores por medio del Instituto Nacional del Menor en coordinación con otros entes de la Administración Pública, de manera de garantizar el normal desarrollo del menor.

2. - ORGANIZACIÓN

2.1.- Estructura Organizacional

La estructura organizacional del Instituto responde a un modelo de interdependencias organizacionales de manera de adaptarse a las exigencias del contexto social y tecnológico que influye sobre el cumplimiento de los objetivos del Organismo.

2.2.- Subsistemas Organizacionales

El Instituto Nacional del Menor está conformado por los siguientes subsistemas organizacionales: Directorio, Gerencia de Programas, Apoyo Logístico, Asesoría, Red de Centros.

Todas estas unidades asesoras u operativas con jerarquía de Dirección, están estructuradas internamente en unidades sustantivas denominadas Divisiones, cuya denominación particular corresponde, en cada caso a la distribución o especialización del trabajo.

2.3.- Objetivos y Funciones

El objetivo de cada una de las unidades que conforman el Instituto Nacional del Menor, se describe a continuación:

“Directorio: Ejercer la Dirección Superior y la Administración del Instituto.

Algunas de sus funciones son: Ejecutar conforme al Plan General de Protección y Desarrollo Social y dentro del ámbito que le corresponde al Instituto en el Sector, la política que orientará su acción y determinará la proyección y el alcance de la misma.

Aprobar los planes del Instituto a largo plazo, mediano y corto plazo, conforme a los lineamientos del Plan de la Nación.

Aprobar el Ante Proyecto y Proyecto del Presupuesto programa para cada ejercicio fiscal, así como las solicitudes de créditos adicionales y de traspaso de créditos presupuestarios, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario y sus reglamentos.

Aprobar la estructura programática y organizacional del Instituto y sus modificaciones, mediante la creación, eliminación, ampliación o reducción de programas, modalidades programáticas y unidades estructurales, a nivel nacional, regional y local.

Aprobar la política y plan anual, en materia de subvenciones, a Instituciones y Servicios privados dirigidos a la asistencia y protección del menor, así como el otorgamiento de las asignaciones específicas. Dictar el reglamento de licencias para el funcionamiento de Instituciones Públicas o Privadas de Asistencia y Protección al Menor, así como acordar, mediante resolución motivada, la concesión o suspensión de las mismas.

Acordar la celebración de contratos por más de Quinientos Mil Bolívares y hasta por Un Millón de Bolívares y con la previa aprobación del Ministerio de la Familia, cuando excedan de dicha suma.

Presentar a la Fiscalía General de la República una terna para la designación de los procuradores de menores, dentro de los quince días siguientes a la fecha que haya quedado vacante, o haya sido creado.

Dictar la reglamentación interna y establecer las normas sistemas y procedimientos requeridos para el funcionamiento del Instituto.

Presidencia: Su objetivo, es definir políticas, dictar medidas ejecutivas, coordinar y controlar al más alto nivel los programas del Instituto.

Entre sus funciones se encuentran: Presentar al Directorio los lineamientos de políticas, planes y programas.

Dirigir el desarrollo de las políticas, planes y programas, y la administración ejecutiva del Instituto.

Preparar y presentar al Directorio el ante-proyecto y proyecto de presupuesto programa para cada ejercicio fiscal, y las solicitudes y traspaso de créditos presupuestarios.

Informar regularmente al Directorio sobre el funcionamiento del Instituto y su gestión como Presidente (a).

Ejercer por si mismo o por medio de apoderados la representación Judicial y extrajudicial del Instituto.

Presentar al Ministerio de la Familia asuntos acerca de los cuales corresponda a este actuar y decidir, así como información relacionada con el desarrollo de los planes y programas del Instituto.

Representar al Instituto en los actos públicos y privados y delegar esta atribución conforme a lo dispuesto en el Artículo 34 del Reglamento. Entre otras.

Consultoría Jurídica: Asesorar en materia legal a todas las direcciones de la organización, ejercer la representación del Instituto

en todos los actos jurídicos en los que actúe como parte y redactar, revisar y aprobar los instrumentos que genere la dinámica legal.

Entre sus funciones más resaltantes, están: Prestar asesoría jurídica al Directorio, Presidencia, Dirección General y demás Direcciones del Instituto.

Emitir dictámenes y opiniones en todos los casos de naturaleza jurídica que le sean consultados.

Elaborar y/o participar en la elaboración de ante proyectos de leyes, reglamentos, decretos y resoluciones, así como en la de circulares, instructivos y demás documentos de carácter general que tengan relevancia jurídica, relacionados con los diferentes servicios del Instituto.

Orientar, coordinar y supervisar las actividades de asesoría jurídica a nivel de las Direcciones Seccionales.

Contraloría Interna: Controlar, vigilar y fiscalizar el manejo del patrimonio público y los sistemas financieros, presupuestarios contables y administrativos del Instituto, evaluando su gestión y sirviendo de enlace entre el Organismo y la Contraloría General de la República. Entre sus funciones más relevantes, se encuentran: Asesorar a la Presidencia y al Directorio en la Administración del Instituto.

Controlar, vigilar y fiscalizar el manejo de los fondos del organismo y demás operaciones financieras y administrativas del Instituto.

Controlar y evaluar la ejecución del presupuesto.

Evaluar el grado de cumplimiento de las políticas, programas, normas, procedimientos y metas establecidas.

Fiscalizar el control y salvaguarda de los Bienes del Instituto. Entre otras.

Dirección General: Planificar, organizar y obtener los recursos necesarios; controlar y dirigir sistemas logísticos, de planificación y servir de enlace entre estos y el sistema gerencial de programas. Entre sus funciones más resaltantes, se encuentran: Dirigir, coordinar y controlar las actividades de las unidades bajo su dependencia directa.

Cumplir y hacer cumplir las instrucciones del Presidente (a) del Instituto.

Atender todo lo referente a los aspectos administrativos relacionados con la ejecución de los programas. Entre otras.

Oficina de Sistemas: Dar apoyo y asesoría al resto de las Direcciones en lo que a desarrollo de sistemas y planeación

organizacional se refiere. Entre sus funciones se encuentran: Determinar e implantar las estructuras, sistemas, normas y procedimientos requeridos para el desarrollo organizacional del Instituto.

Elaborar Manuales de Organización, Sistemas, Normas y Procedimientos.

Prestar asesoría en el área de organización y sistemas a todas las unidades del Instituto. Entre otras.

Oficina de Información y Relaciones Interinstitucionales: Lograr la identificación del INAM con el entorno social.

Entre sus funciones más resaltantes, se encuentran: Planificar y coordinar las actividades en el área de información y relaciones interinstitucionales, conforme a la política que defina el Ejecutivo Nacional.

Promover y desarrollar actividades informativas de carácter institucional tendientes a la divulgación de las acciones y logros del Instituto, en relación con la protección al menor y a la familia.

Dictar lineamientos, en coordinación con la Oficina Central de Información de la Presidencia, sobre la política publicitaria en Venezuela, para que esté orientada hacia la protección y desarrollo social del menor y la familia.

Oficina de Personal: Formular y dirigir las políticas de personal emanadas de la Dirección Superior, y ejecutar las actividades administrativas y de desarrollo del personal adscrito al Organismo.

Entre sus principales funciones, se encuentran: Asesorar al Presidente (a) y demás unidades organizativas del Instituto en la formulación, ejecución y evaluación de los programas y actividades relacionadas con la administración y desarrollo del personal adscrito al Organismo.

Velar por el cabal cumplimiento de las disposiciones legales contenidas en la Ley de Carrera Administrativa y su Reglamento, Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento y Contratos Colectivos. Entre otras.

Oficina de Planificación y Presupuesto: Asesorar a la Presidencia y Dirección General en las áreas de presupuesto, programación y estadística, mediante el análisis, diseño, implantación y evaluación de planes y objetivos. Entre sus principales funciones, se encuentran: Asesorar a la Presidencia en materia de política, presupuesto, programas y estadísticas.

Formular alternativas para la definición de políticas en referencia con la protección, asistencia y tratamiento de los menores y la prevención de situaciones que afecten al menor y la familia.

Determinar la estructura programática del Instituto y formular la definición técnica administrativa de los programas en coordinación con la Dirección de Control de Gestión Programática.

Definir, coordinar e implantar la política presupuestaria del Instituto y formular el proyecto del presupuesto programa para cada ejercicio fiscal; así como las solicitudes de recursos adicionales y de modificaciones presupuestarias.

Integrar el informe anual de actividades del Instituto.

Dirección de Bienes y Servicios: Lograr la operatividad permanente de los recursos materiales y espaciales del Instituto, mediante un esfuerzo administrativo coordinado, consistente y dirigido.

Entre sus funciones están: Planificar, coordinar y dirigir la ejecución de las políticas de servicio a las dependencias del Instituto.

Coordinar y supervisar todo lo concerniente a los programas de contrato de servicios que suscriba el Instituto.

Coordinar y controlar los programas de mantenimiento y reparaciones.

Administrar los bienes muebles que posee el Instituto.

Dirección de Administración: Coordinar y efectuar los procesos administrativos y financieros del Instituto a nivel nacional.

Sus funciones son: Dirigir, coordinar, ejecutar y controlar la ejecución de los procesos administrativos y financieros del Instituto, conforme a las disposiciones establecidas en las leyes respectivas.

Programar, dirigir y coordinar la preparación de los estados financieros y demás información complementaria, que refleje la situación financiera del Instituto y sirva de base para la toma de decisiones.

Prestar apoyo técnico y asesoría a las Direcciones Seccionales en materia de formulación y ejecución de programas financieros y administrativos.

Dirección de Control de Gestión Programática: Su objetivo principal, es optimizar los programas institucionales, mediante la definición de políticas y procedimientos técnicos y el control de su ejecución a través de la supervisión sistemática y aplicación de estándares.

Entre sus funciones más relevantes, se encuentran: Formular el contenido de los programas de atención al menor en coordinación con

la Oficina de Planificación y Presupuesto de acuerdo con los lineamientos emanados de la Presidencia del Instituto.

Definir normas, lineamientos y criterios técnicos para la ejecución de actividades, en función de la operatividad óptima de las unidades ejecutoras de los programas institucionales del INAM.

Determinar lineamientos y modelos para la supervisión de los programas y fijar normas para la elaboración de los respectivos instrumentos que permitan evaluar a las distintas actividades y unidades ejecutoras contempladas en la estructura programática.

Determinar los criterios para el estudio y la supervisión de las instituciones públicas o privadas que legalmente requieran licencia del INAM para su funcionamiento, y presentar al Directorio del Instituto los informes con las recomendaciones sobre el otorgamiento, suspensión o revocatoria de dicha licencia.

Gestionar la celebración de convenios entre el INAM y otras instituciones con funciones afines para el desarrollo de programas de atención al menor y la familia, evaluar su ejecución en el aspecto técnico.

Formular criterios, prioridades, metodologías y recursos para que las Direcciones Seccionales preparen su plan general de acciones en los aspectos programáticos.

Realizar investigaciones y administrar su producto en beneficio del desarrollo de los programas del Instituto. Entre otros.

Dirección Seccional: Su objetivo es gerenciar en el nivel desconcentrado los programas institucionales y servir de enlace entre la Red Institucional y el Nivel Central del Instituto.

Entre sus funciones, están: Velar por el cumplimiento de los programas institucionales en las unidades ejecutoras bajo la jurisdicción de la seccional.

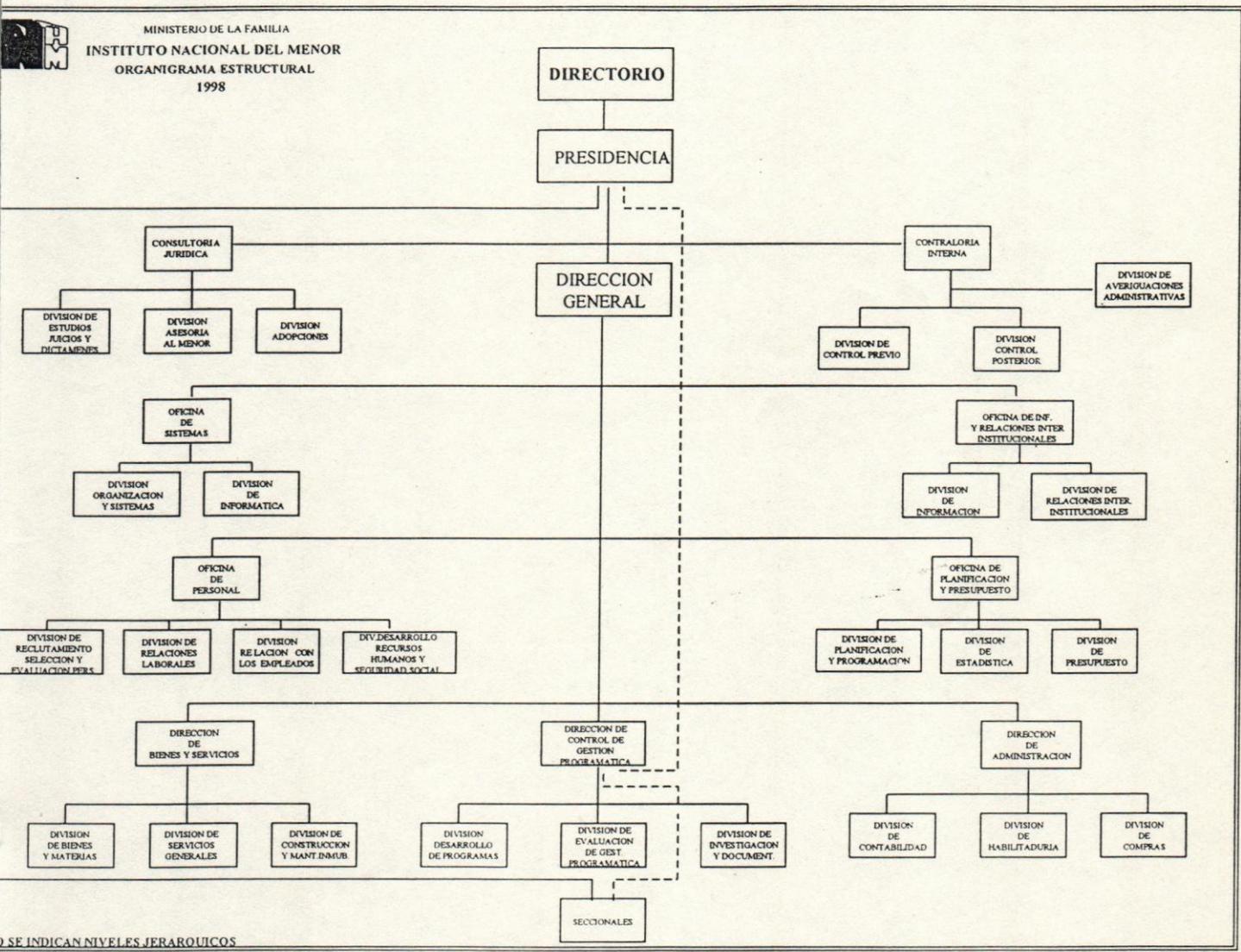
Dirigir, coordinar, supervisar y controlar todas las actividades administrativas en la seccional.

Velar porque se mantengan en excelentes condiciones físicas las edificaciones, instalaciones y equipos bajo jurisdicción y solicitar la planificación de obras de mantenimiento preventivo y correctivo.

Mantener contacto permanente con los organismos regionales y locales, públicos y privados a los efectos de la aplicación y coordinación de las acciones en los diferentes programas.²

² INAM, Informe Anual, 1998

3. - ORGANIGRAMA



SE INDICAN NIVELES JERARQUICOS

4.- PROGRAMAS QUE SE EJECUTAN EN EL I.N.A.M.

Para cumplir con los objetivos propuestos el INAM cuenta con tres programas fundamentales, ellos son: Prevención, Atención al Menor en Situación de Abandono y/o Peligro y Atención al Menor con Necesidad de Tratamiento.

4.1.- "Prevención: A través de éste programa de prevención se desarrollan acciones dirigidas a proteger, velar, orientar y recrear a los niños, jóvenes y sus grupos familiares, a fin de evitar situaciones irregulares que puedan afectar su normal crecimiento. Sus unidades ejecutoras son: Casas Cunas, Jardines de Infancia, Colonias y Campamentos, Centros de Atención Comunitaria, Servicios de Ayuda Juvenil, Casa del Niño Trabajador.

4. 2.- Atención al Menor en Situación de Abandono y/o Peligro: Este programa está dirigido a la atención inmediata e integral de la infancia, que se encuentra en situación de abandono y/o peligro ofreciéndoles un ambiente familiar o institucional que favorezca su crecimiento personal y social. Entre sus unidades ejecutoras se encuentran, los Centros Infantiles de Protección Inmediata, Casas Hogares, Casas Granjas o Talleres, Servicios de Colocación Familiar, Servicios de Adopción.

4.3.- Atención al Menor con Necesidad de Tratamiento: Este programa brinda atención especializada a niños y jóvenes que han incurrido en algún hecho sancionado por la Ley, siendo sus unidades ejecutoras los Servicios de Libertad Vigilada, Consulta Externa, Centro de Evaluación Inicial y Centro de Diagnóstico y Tratamiento".³

El presente trabajo, se desarrollará con el programa Atención al Niño en Situación de Abandono y/o Peligro.

Este programa, se concibe como un proceso continuo mediante el cual se le brinda una atención inmediata e integral a los menores que se encuentran en situación de abandono y/o peligro, tipificados en los artículos 84 y 85 de la Ley Tutelar de Menores "quienes carezcan de medios de subsistencia; quienes se vean privados frecuentemente de alimentos o de las atenciones que requiera su salud; quienes no dispongan de habitación cierta; quienes sin causa justificada no reciban educación; quienes habitualmente se vean privados del afecto o del cuidado de sus padres; quienes sean objeto de malos tratos físicos o mentales, graves o habituales; quienes sean

³ INAM, Informe Anual, 1998

objeto de explotación sexual; quienes se encuentren en otras circunstancias de desamparo que lleven a la convicción de que el menor se halla en situación de abandono; quienes consuman sustancias psicotrópicas no prescritas facultativamente o ingieran habitualmente bebidas alcohólicas; quienes frecuenten la compañía de malvivientes o vivan con ellos; quienes se empleen en ocupaciones que puedan considerarse perjudiciales a la moral y a las buenas costumbres o que se realicen en ambientes nocivos a su formación, a su salud o a su vida; quienes se fuguen del hogar o se dediquen a la mendicidad o deambulen frecuentemente por las calles y en general a quienes se encuentren en cualquier otra situación que pueda constituir riesgo inminente para su salud, su vida o su moralidad.”

Este programa aborda las situaciones que constituyen riesgo inminente para la salud, vida o moralidad del menor. Y se fundamenta en lo dispuesto en el artículo 2° de la Ley del Instituto Nacional del Menor. Tiene a su vez dos sub programas: Atención al Menor en Medio Institucional, Atención al Menor en Medio Familiar.

El programa es gerenciado en cuatro niveles, Alta Gerencia, Gerencia de Producción Especializada, Gerencia Operacional Desconcentrada y Gerencia de Planta.

La Alta Gerencia del Programa Institucional, es responsabilidad total de la Presidencia del Instituto; la Gerencia de Producción tiene como ámbito una Dirección de Control de Gestión Programática constituida por recursos humanos especializados en cada una de las áreas que supone la estrategia particular para la prevención, asistencia y tratamiento. La Gerencia Operacional Desconcentrada la ejercen las Direcciones Seccionales y la Gerencia de Planta es ejecutada por los Jefes de Centros y establecimientos de la Red Institucional.

Las actividades de cada unidad ejecutora se indican a continuación:

Casa del Niño Trabajador: Brinda atención nutricional educativa, psico social, jurídica y de formación laboral a los menores trabajadores que efectúan labores autónomas o en economía informal.

Centros Infantiles de Protección Inmediata: Protección, atención inmediata y provisional a niños o niñas menores de siete (7) años, que han sido abandonados por sus padres o se encuentren en situación de peligro para su vida.

Casas Hogares: Protege a niños o niñas entre 7 y 12 años que han sido abandonados o están en situación de peligro. Proporcionándoles una atención integral, en un ambiente lo más parecido al medio familiar.

Casas Granjas o Talleres: Brinda atención institucional en medio abierto a niños, niñas y adolescentes mayores de 8 años, a quienes se violan sus derechos por ser abandonados o estar en situaciones que ponen en peligro su integridad personal, excepcionalmente atiende a niños transgresores menores de 12 años, proporcionándoles nivelación escolar y el aprendizaje de un oficio que le permita la incorporación al mercado de trabajo.

Servicios de Colocación Familiar: Consiste en proporcionar al menor un hogar sustituto para protegerlo de riesgos físicos morales y afectivos.

Servicio de Adopción: Es una modalidad de atención mediante la cual el INAM ofrece protección integral a los niños o niñas declarados en estado de abandono, proporcionándoles una familia sustituta que les brinde el cuidado y el afecto necesario para su normal desarrollo biológico, psíquico, moral y social.

CAPITULO III LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO

1. - Organización

Desde épocas remotas, los seres humanos han cooperado unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual no les ha permitido alcanzar. Esta unión de fuerzas individuales en pro de la consecución de sus objetivos se puede denominar empíricamente como Organización.

La Organización, por su propio contenido humano y por su naturaleza de conjunto social, es dinámica y está influida por los avances tecnológicos y científicos y sobre todo por las normas de conducta de sus componentes. Es por ello que se deben establecer procedimientos anticipados de actuación; en otras palabras un modo prescrito de hacer las cosas para lograr un objetivo predeterminado.

Un programa de organización de largo alcance, siempre y cuando este bien concebido, permite la introducción de cambios en la dirección apropiada cuando se presenta la necesidad.

1.1.- Teoría Moderna de la Organización

La Teoría Moderna de la Organización comienza a producirse a finales de la década de 1940 y comienzos de 1950, como una tendencia para alejarse del enfoque administrativo hacia una consideración de los procesos de actividad coordinada y las técnicas de toma de decisiones.

Se caracteriza por su base conceptual, analítica y empírica, en contraste con el enfoque clásico o funcional que con frecuencia era descriptivo basado en observación o experiencia.

Su desarrollo está basado en tres elementos: la extensión de las Teorías Clásicas y Neoclásicas, la Evolución de la Ciencia del Comportamiento y la Adopción del Enfoque de Sistemas para la Organización.

1.1.1.- Teorías Clásicas y Neoclásicas

La Extensión de las Teorías Clásicas y Neoclásicas fue producida por C. Barnard y H. Simon, quienes aportaron los conceptos de decisión y comunicación y el perfeccionamiento del proceso administrativo.

1.1.2.- Ciencia del Comportamiento

La Ciencia del Comportamiento estudió en tres niveles la conducta humana observable y verificable en las organizaciones por medio de los métodos de investigación de las ciencias sociales.

1.1.3.- Teoría de Sistemas

El Enfoque de Sistemas proporcionó una salida para analizar y estudiar científicamente la complejidad de las organizaciones.

Bajo el enfoque sistémico, la organización es concebida como un sistema abierto ya que describe las acciones e interacciones de un organismo dentro de un ambiente circundante.

Una organización "es un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos, energía o materia tomados del medio ambiente, en una referencia de tiempo dado para producir información, energía o materia".⁴

Todos los miembros de una organización deben tener cierta idea acerca de sus aspectos principales y la manera en que opera. Con ésta comprensión, podrán moverse con mayor facilidad y estar al nivel de las oportunidades y desafíos de hoy, identificando el área donde se deben efectuar mejoras con el menor empleo de energía.

1.2. - Eficacia y Eficiencia en la Organización

Las Organizaciones, pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental. Los cambios pueden ser de dos tipos: "Los que afectan a las relaciones entre la organización y su entorno y los

⁴ Chiavenato, I. Introducción a la Teoría Gral de la Admón, 1985

que afectan a la estructura interna y a las actividades operativas de la organización.”⁵

Generalmente, los cambios relacionados con el entorno afectan a la eficacia de la organización en mayor grado que los cambios internamente orientados, los cuales usualmente tienen mayor influencia sobre su eficiencia.

La Eficacia es definida en la Teoría General de Sistemas, como el grado en que los outputs actuales del sistema se corresponden con los outputs deseados, mientras que la eficiencia se define como el índice entre outputs e inputs actuales.

En la mayoría de las organizaciones, una parte importante del tiempo y de la actuación de los gerentes, se centra en los esfuerzos internos efectuados para ejecutar las operaciones diarias de forma tan eficiente como sea posible. De lo contrario, la organización fracasaría ya que no se le dedica suficiente tiempo y atención al mantenimiento y a la mejora de la eficiencia.

En general, las organizaciones dependen mucho más para su supervivencia y éxito a largo plazo de las mejoras en su eficacia que las mejoras de su eficiencia.

Un aspecto crítico del trabajo de la Alta Dirección en la actualidad, implica un equilibrio entre las oportunidades y riesgos creados por los cambios del entorno y las competencias de la organización, de modo que ambos produzcan una organización eficaz y eficiente.

Por frustrantes que se consideren a las organizaciones, evitarlas no constituye la manera de aliviar el malestar. La única alternativa es entenderlas mejor y emplear esa comprensión para aprovechar todo su potencial.

Es necesario que se exploren dos puntos: La comprensión del sistema tal como es en la actualidad y el conocimiento y la habilidad necesarias para establecer un sistema que funcione mejor.

Con los años, muchas organizaciones han descubierto que pueden influir en su cultura para producir el comportamiento y los resultados que

⁵ Hofer and Scheudel, *Strategy Formulation*, 1978.

desean, a través de la forma en que diseñan o estructuran ciertos aspectos de sus operaciones.

Una organización efectiva, es aquella que contribuye en forma importante al desarrollo social y económico de una Nación, para ello debe tener las siguientes características:

- Flexible, de alto rendimiento, capaz de renovarse por sí misma y de adaptarse provechosamente a un medio cambiante.
- Trabajo dirigido en función de metas y objetivos.
- Metas claras, en cuya obtención la gente se sienta comprometida.
- Mecanismos incorporados para la autoevaluación y retroinformación del rendimiento.
- Comunicación abierta y un alto nivel de confianza, dentro de un clima favorable a la solución de problemas.
- Estructura y sistemas de organización en estrecha relación con los objetivos, funciones y medio ambiente de la organización.
- Toma de decisiones en relación con asuntos rutinarios y funcionales delegada a niveles inferiores en la organización.
- Recompensa a los gerentes y supervisores por producción y beneficios a corto plazo, avance y desarrollo de sus subordinados, conformación de un equipo efectivo de trabajo.
- Integración de los objetivos de la organización con las aspiraciones de los empleados, alto grado de autodirección y autocontrol por parte de dichos empleados.

1.3. - La Innovación en las Organizaciones

“La Innovación no es un término técnico. Es un término económico y social. Un cambio del comportamiento de los individuos como consumidores o productores, como ciudadanos, como alumnos o como maestros.”⁶ Para él la innovación crea riqueza nueva o un nuevo potencial de acción, más que conocimientos nuevos.

La innovación es valor. La estrategia innovadora necesita ser medida en forma diferente así como una utilización de los presupuestos y los controles presupuestarios, comparados con los que convienen en una empresa en marcha.

Drucker afirma que la existencia de un sistema separado de medición del esfuerzo innovador posibilita apreciar los tres factores que determinan la

⁶ Drucker, P. La Gerencia, 1984

estrategia innovadora: la oportunidad final, el riesgo de fracaso, el esfuerzo y el gasto necesario. Caso contrario, los esfuerzos seguirán o se acentuarán en mayores proporciones donde las proporciones son menores y a la vez es considerable el riesgo de fracaso.

Tanto la administración pública como la privada deben imponerse un gran reto, ser innovadoras.

La estrategia innovadora se fundamenta en la eliminación planeada y sistemática de lo viejo, lo moribundo, lo obsoleto. Las organizaciones consideradas innovadoras no pierden tiempo ni recursos en defender el pasado. Estas organizaciones exigen una atmósfera de aprendizaje en toda la empresa, crean y mantienen un aprendizaje continuo; el aprendizaje es proceso continuo para todos los miembros de la organización.

La Organización Innovadora es aquella que administra para innovar constantemente, se organiza de tal manera que convierte el cambio en norma.

Partiendo de la premisa de que el nivel de conocimiento y práctica gerencial influyen decisivamente en el desempeño global de las organizaciones, es evidente que necesitamos evaluar la calidad de la práctica gerencial y su eficiencia para formarnos una idea de sus logros y posibilidades, así como de sus limitaciones y deficiencias.

En la práctica gerencial venezolana, se ha observado deficiencias, entre ellas tenemos: lentitud en los procesos de toma de decisiones para innovar, introducir reformas, mejores resultados; poco tiempo a la reflexión y a organizar un cuerpo de conocimientos para desarrollar la inteligencia de la organización; baja prioridad al desarrollo del recurso humano, no solo existen pocos programas de formación continua, sino que la gerencia no participa en estos programas; escasa preparación para el futuro; mentalidad gerencial cortoplacista, pocas empresas elaboran escenarios para cinco años; limitada percepción de la importancia de la cultura corporativa.

La percepción de las nuevas realidades por parte de los gerentes, a partir de una actitud de mayor responsabilidad y compromiso, va a implicar un cambio en la visión, los valores y la misión de las organizaciones que se insertan en el espacio mundial. La empresa que quiera sobrevivir y encontrar un espacio para desarrollarse tiene que ganar no solo la batalla de la competencia, sino también la batalla de la credibilidad. El elemento decisivo para el éxito de la empresa, a medida que la humanidad se acerca al siglo

XXI, dependerá de la naturaleza de las relaciones entre la empresa y los diferentes grupos de intereses con los cuales está involucrado.

La rapidez de las innovaciones tecnológicas y las ventajas competitivas del mercado continuarán perfilándose. La rentabilidad de las grandes corporaciones va a depender de la naturaleza de la innovación técnica. A mayor componente de conocimiento puro en un nuevo producto, mayor probabilidad de altas ganancias. Todo ello indica que la fuerza de poder y de éxito de las empresas residirá más en su cuerpo de conocimiento tecnológico que en su fortaleza financiera u operativa. Las organizaciones que mejor orienten sus recursos de investigación y desarrollo serán las que puedan sostener ventajas competitivas.

Los viejos paradigmas de la gerencia de los años 70 ya no están produciendo los resultados de antes. Se han roto los moldes que se utilizaban para que la gente se sintiera satisfecha y productiva. Las corporaciones de vanguardias se preocupan más por crear y manejar una cultura corporativa que estimule la autonomía, la creatividad y el compromiso. Las organizaciones con jerarquías rígidas, autoritarias, que ven a la empresa como un proceso socio técnico de ingeniería, no funciona en niveles de excelencia. Muchas de las herramientas gerenciales aplicadas en la actualidad serán obsoletas dentro de diez años. El nuevo conocimiento gerencial es el ingrediente clave para asegurar un futuro viable.

Venezuela, tiene que sacudir sus cimientos morales y culturales para terminar con el viejo estilo de gerenciar y abrir las compuertas a una nueva generación de hombres y mujeres diferentes, dirigidos a la autosuperación y el compromiso primordial de ser un buen gerente.

Se debe orientar la acción hacia el logro, es más importante tener motivación por la labor bien hecha que por el poder que ella pueda representar.

1.4. - La Toma De Decisiones en la Organización

Para tomar decisiones acertadas en un contexto de considerable dinamismo como el que se avecina, es necesario contar con instrumentos de trabajo simples que permitan evaluar en cada momento la situación de la empresa, sus problemas y posibilidades, que muestren en forma clara el funcionamiento actual de la empresa y permitan evaluar diferentes alternativas para la toma de decisiones.

La toma de decisiones implica el uso de diversos recursos por parte de los gerentes (tiempo, información, métodos, conocimientos, experiencia, etc.), se puede suponer que las decisiones más amplias, más complejas y más exigentes, requieren de mayor cantidad de recursos para ser tomadas que las decisiones con características contrarias a estas.

Los especialistas en el campo de la Teoría de las decisiones han desarrollado varias formas de clasificarlas. En su mayoría, los sistemas de clasificación son similares y su diferencia radica en la terminología que emplean. Debido a ello, no es necesario presentar una extensa lista de clasificaciones, se considera suficiente hacer referencia sólo a las más amplias, ya que contienen a otras más específicas.

Una de ellas, establece distinción entre dos tipos de decisiones:

- Decisiones Programadas: "Si una situación particular ocurre con frecuencia, se establecerá un procedimiento sistemático para resolverla. Por tanto, las decisiones son programadas en la medida en que sean repetitivas, sistemáticas y se haya establecido un procedimiento definido para manejarlas"⁶.
- Decisiones No Programadas: "Las decisiones son no programadas cuando son recientes y sin estructura. Por ello, no hay un procedimiento establecido para manejar el problema, ya sea porque no ha surgido exactamente en la forma que en la anterioridad o porque es complejo y de suma importancia."⁷

Otra clasificación es la referida en términos de:

- Lo Futuro: "¿Durante cuanto tiempo, en lo futuro pueden estas decisiones obligar a la compañía? ¿Qué tan pronto pueden ser revocadas? Si su extensión es reducida o pueden revocarse fácilmente, es muy probable que la decisión debería ser manejada a niveles inferiores."⁸

⁶ Gibson, J. Donnelly, J. Organizaciones 1995

⁷ Gibson, J. Donnelly, Obra citada 1995

⁸ Brión, J. Decisiones, Planeación de la Org. y el Concepto de Mercadotecnia 1986

- **Impacto en otras funciones:** Cuando la decisión afecta únicamente una función, debe ser delegado en el gerente, de esa función, cuando afecte a más de una debe delegarse en la persona que tenga autoridad y responsabilidad de apreciar todas las funciones afectadas.
- **Importancia y efecto del factor cualitativo:** Mientras más premisas basadas en estimaciones se consideren y mientras menos se disponga de premisas basadas en hechos, mayor será el riesgo y por tanto, mayor la necesidad de insistir en una buena decisión.
- **Decisiones Rutinarias Vs. Decisiones Unicas:** Las decisiones rutinarias simplemente requieren de establecimiento de una política general; por el contrario, aquellas que caen dentro de la clasificación de únicas deben meditarde de principio a fin.

“Las decisiones son de diferentes gradaciones, determinadas fundamentalmente por el objetivo. El conocerlas y diferenciarlas tiene un gran valor; porque nos facilita la utilización del instrumental más adecuado para asumir ante las decisiones la actitud más conveniente”.⁹

Los tipos más comunes de decisión son:

- **Estratégicas y Tácticas:** Las decisiones estratégicas son vitales en toda empresa. Son decisiones de grandes proyecciones, que implican, además, averiguar cuál es la situación, sus posibilidades, los recursos disponibles, etc.; todo lo relacionado con la productividad y la eficiencia requieren decisiones de este tipo. En oposición al tipo anterior de decisión están las de orden táctico; éstas son menos importantes que las anteriores, llegan a adquirir un carácter rutinario; son decisiones simples, que se repiten con cierta frecuencia, sin variaciones sustanciales en sus premisas principales, que facilitan su ejecutoria.
- **En relación al grado de certidumbre, las decisiones pueden ser de menor o mayor certidumbre, De Menor Certidumbre:** En estas encajan la gran mayoría de las decisiones estratégicas. **De Mayor Certidumbre:** la gran mayoría son de carácter táctico, aunque se encuentran algunas estratégicas.
- **Individuales y Colectivas**
- **Todas las relacionadas con las funciones específicas de una empresa, por ejemplo, producción, ventas, finanzas, seguridad personal, control, etc.**

De acuerdo a las clasificaciones anteriores, se puede suponer que las decisiones programadas, tácticas o rutinarias requieren menor tiempo para ser tomadas y ejecutadas que las decisiones no programadas, estratégicas o únicas, ya que en estas últimas no existen reglas o métodos que indiquen a

⁹ Melinkoff, R. Los Procesos Administrativos 1983

los gerentes como deben proceder, por lo que son decisiones dinámicas que pueden requerir cierto número de ciclos y pueden extenderse a través de un prolongado período antes de que un problema pueda ser resuelto.

La toma de decisiones es un proceso indisolublemente ligado al estilo de liderazgo de quien tiene en sus manos esta labor, que puede ser abordado a través de diversos enfoques.

La participación de los individuos en la toma de decisiones, ha despertado el interés de muchos investigadores, quienes han enfocado el tema controversialmente desde diversos puntos de vista.

1.4.1. – El Cambio y la Toma de Decisiones

Los cambios que experimenta el hombre en cualquier ámbito de su existencia casi siempre resultan dolorosos, sin embargo la mayoría de ellos finalmente se constituyen en experiencias laborales y de crecimiento personal.

La tarea actual de todo líder consiste en coordinar el desmantelamiento de las viejas verdades antifuncionales y en preparar a los trabajadores y organizaciones para enfrentarse al cambio en sí, en medio de la diversidad de innovaciones que surgen, se ensayan, se rechazan, se modifican o adoptan. Se espera que el líder sepa hacer frente a una serie de paradojas y esté dispuesto a asumir aquellos retos que traspasan las fronteras tradicionales de la inteligencia y del saber. Es urgente entender la dinámica del cambio y la renovación, se necesita algo más que romper los viejos hábitos, se requiere motivación, deseo, voluntad, energía, compromiso. Las organizaciones como las personas, son criaturas de hábitos y las maneras como se hacen las cosas son a través de las normas existentes, los sistemas, los procedimientos, las reglas escritas y las no escritas.

Los directivos han de ser capaces de crear mundos nuevos, destruirlos para crear otros. Toda esta actividad creadora debe fundarse en una visión que no sólo inspire, dignifique, capacite y rete, sino que infunda también, la confianza suficiente para alentar al personal en medio del huracán de la perpetua competitividad y asumir día a día el riesgo que implica ensayar, adaptar y difundir la propia visión.

El cambio ha afectado los entornos empresariales caracterizándolos por una inestabilidad y discontinuidad progresiva, exigiendo adaptaciones organizacionales de dos tipos:

- Cambio en la composición de recursos que las organizaciones obtienen del entorno y también cambios en los productos, programas y servicios que ellas proporcionan al medio ambiente.
- Cambios en su estructura interna, sus procesos y los actos de sus miembros frente a las demandas del entorno.

En esas condiciones de cambio e incertidumbre, con su correlativa exigencia de respuestas, los gerentes pueden asumir dos actitudes: la de administrador, manejando las distintas situaciones, procesos y personas para lo cual deben hacer énfasis en el control, la de espíritu de empresa que consiste en saber identificar y explotar las oportunidades.

Asumir riesgos en el mundo competitivo de hoy, signado por la incertidumbre, supone dirigir proactivamente el encuentro entre empresa y entorno, entre acción empresarial/gerencial y resultados esperados.

Fracaso es igual a incapacidad para cambiar; es imprescindible como una opción a una gestión basada en estáticas planificaciones estratégicas de cientos de páginas y manuales de procedimientos de igual volumen, la idea de inyectar energía y guiar a una empresa mediante la filosofía revitalizante que anime al personal a arriesgarse en la búsqueda de logros.

Los líderes que demuestren una mayor flexibilidad intelectual serán los triunfadores del mundo actual. La capacidad para incorporar nuevas ideas, no dar cabida a las viejas y adaptarse a las paradojas serán los requisitos indispensables para mantenerse como líder.

Un contexto tan radicalmente nuevo exige sin duda una postura confiada y realista y los individuos no pueden alcanzar la renovación, si no creen que ella es posible y además, con la seguridad de disponer de sus habilidades, capacidades y potencialidades para responder victoriosamente a las crecientes respuestas del momento.

El mayor beneficio que una Organización puede obtener de su gente es la revitalización constante a través de las energías y los talentos que los individuos estimulados a crecer ponen a plena disposición de la Empresa.

Todos los seres humanos son candidatos para el papel desafiante del cambio, sin embargo, no todos utilizan en la misma medida recursos internos

para ver el futuro más allá del horizonte de sus necesidades inmediatas y sentir el cambio como una oportunidad para la excelencia humana.

El cambio ha afectado los entornos empresariales caracterizándolos por una inestabilidad y discontinuidad progresiva, exigiendo adaptaciones organizacionales de dos tipos:

- Cambio en la composición de recursos que las organizaciones obtienen del entorno y también cambios en los productos, programas y servicios que ellas proporcionan al medio ambiente.
- Cambios en su estructura interna, sus procesos y los actos de sus miembros frente a las demandas del entorno.

1.5. – La Gerencia Estratégica

La Gerencia o Dirección Estratégica es un modo esencial de pensamiento y acción empresarial/gerencial que vincula continuamente la capacidad de la organización a su entorno, permitiendo una creación del futuro en escenarios continuamente cambiantes e inestables. El proceso estratégico involucra verificar el ambiente, investigar alternativas de acción, identificar prioridades, definir la naturaleza del negocio, elegir estrategias y elaborar programas de acción. Todo ello se traduce en el plan estratégico global para la organización.

La formulación del plan conduce al reconocimiento de ciertos factores estratégicos claves para el éxito de la empresa. Un factor estratégico, es aquel cuya intervención en la forma justa, en el lugar y tiempo preciso, establece un nuevo sistema o serie de condiciones que satisfaga el fin pretendido.

En condiciones de incertidumbre, los factores estratégicos están cambiando continuamente. La dimensión donde la acción gerencial y organizacional adecuada debe producirse, está determinada por la correcta gerencia de esos factores estratégicos variables, en el tiempo justo, en el lugar exacto, en la cantidad precisa y en la forma adecuada para aumentar la efectividad organizativa, regida por criterios que conducen hacia la productividad, calidad y competitividad.

La formulación del plan estratégico y su revisión, se constituye en el proceso gerencial clave para garantizar la consistencia de las acciones en las diversas áreas de la empresa.

El ambiente ha cambiado de repetitivo a sorpresivo desde los años 80. Según distintos autores este nivel de sorpresa puede extenderse hasta el final de la década de los años 90.

En el sistema de gerencia, el gran cambio ha sido el paso de la concepción de planificación a gerencia estratégica.

La planificación estratégica como sistema de gerencia emerge en los años setenta, siendo el resultado natural de la evolución del concepto de planeación: Desde Taylor, el papel esencial del management exigía la planificación de las tareas que otros (los empleados) ejecutarían: el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo realizar las tareas, división del trabajo, el trabajador hacía.

La distinción "pensar hacer" sustentó el sistema de gerencia basado en la planeación y el control de tareas en las primeras décadas de éste siglo (con su correlativo énfasis en la fijación de metas y programas), hacia la planeación de negocios, con su énfasis en la combinación de planes funcionales en un plan para el negocio.

Los entornos cambiantes, con incertidumbre, hacen emerger la planificación estratégica; un sistema de gerencia que desplaza el énfasis de qué lograr (objetivos) al qué hacer (estrategias). Con la planificación estratégica la pregunta clave cambia de cómo lograr el objetivo, a cuales objetivos son los que podemos alcanzar en virtud de las oportunidades y amenazas que el entorno nos presentará.

El paso ocurrido a partir de los años 80, de planificación a gerencia estratégica, fue exigido por el encuentro entre las empresas y los entornos cada vez más sorpresivos; es allí donde se requiere adecuar a la organización para poder responder flexible, rápida y anticipadamente al entorno.

Con la gerencia estratégica, se trasciende al Taylorismo: no se trata que unos piensen y otros hagan; se trata que todos piensen y hagan.

Desde esta perspectiva de gerencia estratégica, gerenciar una empresa, o una parte de ella, es algo más que ser responsable de un proceso técnico o económico, en el cual inciden factores humanos; dirigir una empresa es ser responsable de la conducción vía liderazgo, de personas dedicadas a actividades técnicas y económicas en un proceso esencialmente sociotecnológico.

Los procesos claves de pensamiento y acción de la dirección estratégica son: Formular Estrategias, Ejecutar Estrategias y Evaluar Estrategias.

Formulación de Estrategias, es el proceso que conduce a la definición de la misión de la organización, el análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades de la organización.

La Ejecución de Estrategias, es el proceso de puesta en acción de la formulación realizada.

La Evaluación de Estrategias, consiste esencialmente en el proceso de aprender continuamente de la experiencia de pensar y actuar estratégicamente.

La necesidad de Dirección Estratégica, es creciente. El reto de gerenciar empresas contemporáneas requiere de un cuidadoso examen estratégico ya que los gerentes y las empresas, se ven afectados por una gama muy amplia de presiones externas que deben ser sopesadas cuidadosamente, en sus grandes decisiones y que hacer diario; se requiere un período más corto de recuperación en la mayoría de las inversiones debido a los cambios frecuentes de tecnología, preferencia de los consumidores, cambio fluctuante en el dólar y otras divisas extranjeras, para ello, se requieren mejores pronósticos y respuestas más rápidas por parte de directivos y gerentes; los cambios estratégicos deben ser más perspicaces y más frecuentes; la creciente intensidad de la competencia elimina la posibilidad de retrasos en el sistema de respuesta de la organización; una importante función de la estrategia, es contraatacar la tendencia hacia lo conservador de los gerentes profesionales; los valores sobre el papel de la empresa han cambiado así como el ámbito de su acción en relación a su responsabilidad con la sociedad. La gerencia estratégica apropiada contribuye a un comportamiento socialmente aceptable por parte de la empresa, se trata de asegurar el mantenimiento de los flujos de recursos en condiciones mutuamente aceptables.

1.6. - El Entorno Gerencial

El término entorno, se refiere a todos los factores externos a la organización que tienen o podrían tener una influencia importante en su desempeño. Consiste en un conjunto de hechos y circunstancias, algunas de las cuales se pueden observar de inmediato y algunas con una probabilidad

tan pequeña de efecto sobre nosotros que las podremos ignorar de manera segura.

La formulación de este escenario del futuro debe cubrir los cambios sociales, políticos y tecnológicos, así como los económicos, legales e internacionales.

Es evidente que los distintos entornos variarán en importancia según sea la organización que se analiza. Se requiere creatividad y destreza para identificar las oportunidades futuras donde nuestras fuerzas relativas nos den una ventaja comparativa.

Las leyes que regulan nuestras diferentes actividades, conforman nuestro entorno legal, ellas determinan el ámbito de nuestra acción, todos estos elementos pueden representar oportunidades y amenazas claves para organizaciones ya sean grandes o pequeñas, entre ellas tenemos: Ley del Trabajo, Ley del Impuesto sobre la Renta, Regulaciones o Derogaciones Gubernamentales, Leyes de Protección Ambiental, entre otras.

Con respecto al Entorno Social, una organización debe identificar el impacto que los cambios geográficos, demográficos, culturales y sociales, pueden tener sobre productos, servicios, mercados y clientes.

En un país como Venezuela poseedor de un capitalismo de Estado Dependiente, la inherencia de lo político tiene un impacto primordial en la formulación de estrategias, entre los más característicos tenemos: Burocracia Administrativa, Reforma del Estado, Niveles de Subsidios Gubernamentales, Políticas Fiscales y Monetarias, Descentralización de Poderes, etc.

Los patrones de compra de los consumidores, han sufrido grandes cambios en la década de los 80 – 90, debido a la inflación y a las variaciones en la situación económica. Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales, viéndose afectada por la conducta de los consumidores, tasa de interés y política monetaria, entre otras.

Las innovaciones tecnológicas, tales como la ingeniería de computación, las computadoras pensantes, la robótica, las comunicaciones espaciales, los rayos láser, las redes de satélites y las transferencias electrónicas de fondos impactan a las organizaciones. Surgen nuevas tecnologías de equipos y procesos que afectan los procesos de producción, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de una organización.

El modo como la realidad internacional afecta al entorno de las empresas, se hizo evidente a partir del embargo petrolero de la OPEP sobre las naciones desarrolladas en 1973. Desde esa fecha ningún diagnóstico estratégico es completo sin la consideración del entorno internacional.

Los gerentes deben examinar eventos y tendencias del medio externo para evaluar su impacto en el futuro de la organización; cada organización, debe identificar y concentrarse en los elementos externos más significativos para su crecimiento y salud económica financiera. Como los elementos externos varían constantemente, las decisiones de negocios basadas solamente en las condiciones actuales, corren el riesgo de ser inefectivas cuando ocurra un cambio en las condiciones externas.

CAPITULO IV GERENCIA SOCIAL

“¿Qué tipo de gerencia es la apropiada para obtener eficiencia en procesos de diseño e implementación de políticas sociales, y en la gestión concreta de programas sociales?”¹¹

Frecuentemente, se ha intentado actuar en esta área tanto a nivel macro como a nivel micro, revisando modelos organizacionales, criterios técnicos, procedimientos, entre otros. Modelos de Gestión aplicados en la empresa privada o en el mismo sector público.

Este mismo autor, sostiene que no hay razones congénitas que condenen a los programas sociales a la ineficiencia. Afirma que hace falta un cambio en las estructuras mentales de los funcionarios para orientarlos hacia la resolución de problemas en situaciones de crisis. En la Gerencia Social no hay un diseño previo y una acción posterior, sino que ambos deben fusionarse en el día a día.

Los proyectos sociales, tienen su especificidad, se evalúan por sus impactos distributivos, sus efectos sobre los niveles de pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida. En el marco de un proyecto comunitario, el criterio social tiene que ofrecer alternativas a los grupos más vulnerables de la sociedad civil. Además, en estos proyectos se eligen las tecnologías intensivas en mano de obra y las formas de organización y trabajo que le permiten a la comunidad ser autosuficientes después de finalizar la etapa de la asistencia social.

La reconstrucción pasa por poner la estructura al servicio de la población asistida, darle un sentido comunitario y participativo.

La estructura tiene que ver con la efectividad en la satisfacción de necesidades básicas de la población, porque permite que la ayuda llegue a destino.

¹¹ Bernardo, K. Investigación y Gerencia, 1993

Se sostiene que hay que pasar de la Administración (formas internas) hacia la Gerencia (decisiones orientadas a satisfacer demandas de la población). Para ello se requieren modelos de organización no convencionales, que piensen en los servicios antes que en funciones y jerarquías. Los directivos deben poner énfasis en las estructuras abiertas, que puedan ajustarse a las demandas externas. Estructuras con relaciones horizontales (equipos, proyectos, redes) y con efectiva delegación del poder hacia los centros de ejecución.

La Gerencia Social, incorpora en sus decisiones las prioridades de las políticas públicas, los medios que utiliza la dirección tienen que ser legítimos y sus criterios equitativos. No hay lugar para la manipulación. Por el contrario, la Gerencia debe promover formas de participación de la comunidad asistida en el proyecto. Lo social no es burocracia, no es eficientismo ni especulación política con fines electorales. El administrador público, gerente de proyecto o responsable de programas también incorpora la visión de empresa en cuanto conduce a un organismo dispuesto a lograr objetivos sociales, actúa en un medio cambiante, trabaja con presupuestos y sistemas de información gerencial. Se puede pensar en términos de fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades para la acción. Pero en el marco de una política pública, los gerentes sociales responden por una misión ante la población necesitada. No responden por la renta de la inversión frente a la asamblea de accionistas.

Por lo tanto es vital revisar las estructuras y formas de conducción de los proyectos sociales para asegurar que sus misiones se cumplan.

En el campo de las Instituciones Públicas de servicio, debe irse más allá del criterio de la eficiencia: se requiere aplicar el concepto más amplio de Gerencia Social. Dada la naturaleza de las Instituciones, no tiene sentido decir que ellas se enfrentan y luchan por sobrevivir en un mercado competitivo. En los asilos, hospitales y escuelas, o en los proyectos sociales (niños de la calle, programas contra la droga, la delincuencia juvenil o la desnutrición) la gestión se fundamenta en las necesidades de la población con carencias o discriminada. No puede centrarse en el balance de la institución, el cuadro de resultados o la ecuación del costo – beneficio, sino en los servicios prestados. Más bien se requiere pensar en cómo resolver las brechas en la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

El bienestar social se refiere a "Programas, beneficios y servicios en el campo de la salud, educación, vivienda, recreación, etc."¹² En este sentido, el bienestar comprende los esfuerzos que realizan los organismos gubernamentales y privados para mejorar las condiciones de individuos, grupos y comunidades.

Plantea Martínez, que no se puede concebir la efectividad de una planificación que pretenda el bienestar colectivo si no se establecen y fusionan los procesos de presupuestar, ejecutar, contabilizar, controlar, dotar de personal e informar.

En materia de gerencia social en nuestro país, los esfuerzos se han concentrado más en trazar nuevos objetivos que en idear los medios para alcanzarlos, razón por la cual se ha hecho poco para mejorar la administración.

¹² Martínez, M. *La Administración Social y el Desarrollo*, 1975

CAPITULO V

EL CONTROL DE GESTION

El control es una actividad continua y presente en todas las fases administrativas; su vieja concepción negativa de vigilancia y de temor ha sido superada por otra de suministro de información, establecimiento de metas, comprobación de planes formulados y decisiones tomadas, a fin de que cada cual conozca sus responsabilidades, pueda autoevaluar sus realizaciones y tomar la acción correctiva a que haya lugar.

El control se fundamenta en objetivos, en la eficiencia para detectar la separación entre lo planificado y lo realizado, en la responsabilidad de la dirección para establecer y mantener buenos procedimientos de trabajo, en la proyección sobre las actuaciones futuras, en la implantación de medios directos de información y análisis.

Las mediciones de verificación de resultados de gestión en las empresas, tradicionalmente se han centrado en áreas de naturaleza económica, tal es el caso de la gestión presupuestaria y financiera las cuales por sí solas no permiten iniciar un proceso de ponderaciones confiables que orienten la toma de decisiones de forma tal que pueda conocerse un nivel de éxito en un sentido productivista en todas las áreas de la organización; en otras palabras, hasta que punto el gerente hace práctica del aprovechamiento de los diversos recursos de que se dispone. Las razones para explicar esta aseveración están fundamentadas en una tradicional forma de evaluar los procesos administrativos con el punto de vista ya mencionado. Es así para una gran cantidad de organizaciones, aunque en algunas de ellas, existen intentos concretos por traspasar este umbral de tradición gerencial y algunas otras ya tienen etapas guardadas que le permiten tomar decisiones de manera más integral y vinculadas a la objetividad con que deben actuar los gerentes.

Son muy pocos los elementos que han entrado en juego a la hora de analizar las características de los procesos de toma de decisiones tanto en la empresa privada, como en la pública. Se basan principalmente en el área económica, es decir, las decisiones consisten en saber la cuantía de transacciones así como su precio, a partir de los cuales se responde a los principios básicos de contabilidad y las leyes que le vinculan; se depende de

una manía tradicional de gestionar en función de la relación precio por cantidad. Esto no quiere decir que la contabilidad, así como el presupuesto como herramientas sean innecesarias, sino que se debe complementar con parámetros confiables de medición de índole técnico y más allá de lo económico.

Todo lo anterior debe estar amparado por un procedimiento técnico que genere el sistema de indicadores con los cuales se puedan aprovechar de una manera más óptima las oportunidades y convertirlas en situaciones de productividad, donde los indicadores de gestión en sus distintos tipos pueden ilustrar su variedad de comportamientos. Por otra parte, debe considerarse la frecuencia de uso de las herramientas tradicionales, las cuales son utilizadas cuando los hechos han generado un deterioro en la capacidad económica de la organización. Lo que quiere decir que se evalúa la gestión al final del año, no disponiendo de un margen adecuado para reorientar cursos de acción preventivos y productivistas. Estas situaciones conducen a llevar a cabo reasignaciones a través del tradicional proceso de demanda recurrente de recursos, nuevos gastos, reestructuraciones, reprocesos, entre otros, en pocas palabras, volver hacer, lo que resultaría más costoso y se estaría financiando la improductividad de los procesos de la organización.

Un sistema de indicadores de gestión permitiría realizar más verificaciones, de mayor variedad y con suficiente antelación en toda la organización como una forma de erradicar el estilo tradicional de toma de decisiones y enfrentar los problemas desde distintos ángulos sin que necesariamente el elemento económico sea el único con preponderancia para fines de solución de problemas.

Se puede definir la gestión y el control de programas como un método sistemático de planificar, programar, presupuestar, ejecutar, controlar y coordinar programas y proyectos. Es un método cuyo objetivo es integrar actividades organizacionales y funciones administrativas con el fin de lograr objetivos de programas con énfasis puesto en la coordinación. Se basa en ciertos conceptos y técnicas específicas de gestión, que no representan precisamente una novedad si se los considera en forma separada. Pero si todos los elementos se unen en un sistema integrado, resulta un criterio administrativo único y efectivo. De hecho, la utilización de técnicas cuantitativas de administración, esbozadas en un sistema de gestión de programas, puede a menudo significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de los programas de acción.

El control puede definirse como el "conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el período para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias"¹³.

Un sistema integrado de control, debe contener los siguientes elementos: **Objetivos**, **Medición de Resultados**, **Determinación de las Desviaciones**, **Emisión de Informes de Ejecución Presupuestaria**, **Toma de Medidas Correctivas**.

Objetivos: Se debe determinar lo que se quiere alcanzar. En el sistema presupuestario, los objetivos están previamente definidos, tanto en términos físicos como financieros, en el documento de presupuesto y en la programación de la ejecución correspondiente.

En términos físicos, los aspectos a controlar son las metas, producción meta y volúmenes de trabajo. Los financieros son: recursos previstos en el presupuesto de ingresos, así como los procedentes de incrementos de pasivo y patrimonio y la disminución de activos.

Medición de Resultados: Se deben establecer los instrumentos necesarios de medición que permitan ir cuantificando la ejecución real de los resultados previstos.

La medición se genera en las unidades organizativas encargadas de recolectar y/o procesar información sobre el avance físico o financiero de los programas, actividades y proyectos.

Comparación tanto en términos físicos como financieros, de lo presupuestado y lo ejecutado para el período correspondiente.

Determinación de las Desviaciones: Debe indicarse la explicación de las desviaciones, identificarse causas y consecuencias, así como indicar medidas correctivas y consecuencias, indicar las medidas correctivas o soluciones viables que correspondan.

Emisión de Informes de Ejecución Presupuestaria: Las autoridades deben tomar las acciones necesarias para el cumplimiento de metas y volúmenes de trabajo, programación financiera prevista para el período correspondiente.

¹³ Gorostiaga A. Manual del Control Presupuestario, 1981

El proceso de Control de Gestión debe basarse en la estructura organizativa existente, así mismo debe establecer medidas concretas de los resultados que se desean obtener en cada una de las actividades y centros de responsabilidad, que servirán de base al sistema informativo contable para establecer las desviaciones.

Toda Organización, debe definir previamente sus normas y procedimientos, para tener una base y poder comparar con las variables reales y establecer las acciones correctivas a fin de corregir las desviaciones entre lo que debe ser y lo que es.

El Sistema de Control de Gestión moderno, se concibe como un Sistema de Información Control Superpuesto y enlazado continuamente con la gestión y tiene por finalidad definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El Control de Gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad. Debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos a la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados.

Para realizar el Control de Gestión, el controlador debe tener un profundo conocimiento de todas las actividades internas de la empresa y también del contexto externo. Debe igualmente, tener un conocimiento práctico de la organización y de sus componentes psicosociológicos, para posteriormente, reducir la información a un conjunto de valores de las variables que, una vez relacionadas entre ellas, le sirvan para disponer de una representación sistémica y esquematizada de la realidad.

Para realizar el control siempre es necesario, primero, establecer un modelo normativo de cómo debe suceder la gestión. Este modelo se construye a través de los presupuestos y estándares de actuación aprobados por la dirección. Posteriormente, se comparan las cifras reales con las del presupuesto y se obtienen las desviaciones.

Dentro de este contexto, los objetivos de un control de gestión positivo y moderno consisten en: - Adoptar un punto de vista de interpretación global de todas las funciones gerenciales que componen la cadena de valor de la empresa.

- Integrar las variables estratégicas y operacionales. – Enfocar la información a la correcta toma de decisiones del presente y del futuro. – Construir los

indicadores adecuados de gestión para controlar la actividad económica – financiera y garantizar la fiabilidad de la información. – Informar y sugerir las acciones tendentes a la mejora continua de los resultados. – Establecer un sistema de información automático que permita corregir sobre la marcha las desviaciones. – Plantear las alternativas posibles de la organización para reaccionar ante los cambios continuos que se presenten.

Entre las herramientas más utilizadas en la organización se encuentra el presupuesto anual, el cual es una parte del proceso de planificación y programación en las organizaciones que diseñan su futuro a largo plazo.

Al adoptar una planificación coherente, tanto a largo como a mediano plazo, se requiere instaurar un sistema de control continuo, lo más automatizado que se pueda a fin de comparar con los datos reales y tomar las decisiones de forma acertada.

En todo caso el presupuesto es el plan de acción más concreto y que al ser aprobado serviría de base de comparación para el Control de Gestión.

El presupuesto debe contener las decisiones anticipadas, las normas de funcionamiento y el nivel de las variables unitarias estándar, lo que servirá de base para evaluar la gestión empresarial continuamente, comparando los resultados reales obtenidos.

La Contabilidad Financiera, sirve para realizar una síntesis de las principales variables implicadas en el resultado periódico de la gestión. Con esta primera aproximación se puede visualizar donde se está fallando en la gestión económica – financiera.

La Auditoría Externa, consiste en la verificación, comprobación y revisión de los estados contables, es realizada por técnicos en la materia, independientes de la empresa que se analiza.

La Contabilidad de Gestión, analiza continuamente los orígenes y las causas de los resultados, comparando como debería haberse realizado la actividad económica programada con el nivel obtenido de las variables, lo que servirá para el aprendizaje y mejora de la organización.

El Análisis de los Indices, es la relación que se establece entre magnitudes estáticas y/o dinámicas que explican de forma objetiva, y a través de comparaciones los equilibrios más comparativos en el óptimo funcionamiento de la organización.

Entre los principales índices que existen, están los índices estáticos o denominados también de situación, que son los que se realizan sobre las cifras del Balance, permiten establecer las relaciones de configuración de cada parte del activo y del pasivo con la suma del balance; al igual que las relaciones entre la estructura del activo y su forma de financiamiento.

Por su parte los índices cinéticos, mejor conocidos como de gestión, relacionan los fondos con las corrientes de costos e ingresos de un determinado periodo, es un análisis dinámico y se refiere a los intervalos de tiempo periódicos a que se refiera la gestión.

La Auditoría y el Control Interno representan el conjunto de métodos e instrucciones de procedimiento y estructuras organizativas, el cual tiene por objetivo salvaguardar los activos de la organización, asegurar su fiabilidad y exactitud de la información y los registros contables a fin de prevenir fraudes, promoviendo la eficacia de la gestión de la organización.

Los Cuadros de Mando, se refiere al establecimiento de un conjunto de señales que van a medir continuamente los aspectos esenciales de la organización para la gestión empresarial.

La Auditoría Operativa, analiza el presente y perfecciona sustancialmente el futuro de la gestión empresarial, poniendo de relieve las ventajas y dificultades estratégicas tanto por el efecto de los cambios dentro de la organización como en su entorno.

CAPITULO VI LOS INDICADORES DE GESTION

1.- Definición

Un indicador puede definirse como algo “que indica o sirve para indicar”¹³ si le agregamos el calificativo de gestión, el cual se refiere a la “acción y efecto de administrar una empresa”¹⁴, se obtendría una definición que nos indica el resultado de las acciones dentro de la empresa.

Si analizamos otras definiciones, las mismas nos señalan lo siguiente: “un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas”¹⁵

Otra definición señala que “un indicador es un valor o una relación de valores que registrados, calculados y observados en conjunto, permiten establecer una idea acerca del comportamiento del fenómeno que genera el (los) valor (es)”¹⁶.

1.1.- Objetivo de un Indicador de Gestión

El objetivo de un indicador de gestión será permitir tanto la selección como la combinación de acciones preventivas o correctivas al identificar las desviaciones o errores antes que los problemas se escapen de las manos. Tal combinación va a depender de la magnitud de los problemas al igual que del momento y la oportunidad en que haya que intervenir. Es por ello que se promueve el reconocimiento de los cambios necesarios más aún si es una información nueva y objetiva.

Así mismo ayuda a asegurar que una función o área esté dando cabal cumplimiento tanto a las metas inmediatas como a las de mediano y largo

¹³ Diccionario Pequeño Larousse, 1993

¹⁴ Ibidem, 1993

¹⁵ FIM Productividad, Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa 1992

¹⁶ Fitz-Enz, Jac, El Valor Añadido por la Dirección de R.R.H.H. 1990.

plazo, sirviendo de esta manera como herramienta de responsabilidad para determinar la utilización efectiva de los recursos.

1.2.- Estructura de los Indicadores de Gestión

La estructura de un indicador de gestión será congruente con el nivel de la organización a la cual esté adscrita, por lo que es posible deducir que, dependiendo de las diferentes actividades, responsabilidades y decisiones características de una determinada organización, dentro de una unidad específica, será necesario elaborar un tipo específico de indicadores que permitan monitorear, de la manera más eficiente posible el cumplimiento de las estrategias y de los objetivos a ese nivel específico de la organización.

Para cada nivel organizacional se fijan estrategias, metas y políticas que si bien emanan de las directrices más altas de la Institución, al ser sometidas a los procesos operativos propios de los niveles medios e inferiores de la pirámide organizacional, donde adquieren elementos característicos, responsabilidades específicas y actividades concretas del nivel al cual se adscriben.

Es por ello que se hace necesario adaptar tanto los objetivos como los criterios que han de conformar la evaluación de la gestión en los diferentes niveles de la organización.

1.3.- Niveles de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión están compuestos por tres niveles que conforman la pirámide organizacional, las características de los puestos que se encuentran a ese nivel y de los posibles aspectos que pueden ser susceptibles a ser medidos y monitoreados por un conjunto específico de indicadores.

1.3.1.- Nivel Estratégico

Es de ese nivel del cual emanan las desviaciones claves, para la totalidad de la gerencia o de la organización. Estas decisiones conllevan al diseño y establecimiento de las políticas que permiten alcanzar los desafíos estratégicos que incluyen objetivos comerciales, valores corporativos o culturales, la estructura y la tecnología que ha de caracterizar a la unidad o a la empresa, así como los requerimientos y las construcciones que impone el medio ambiente externo.

1.3.2.- Nivel Gerencial

Las decisiones claves que se tomen, conllevan al diseño de sistemas o programas, los cuales facilitarán la implantación de los objetivos, estrategias y políticas esbozadas en el nivel superior.

Su objetivo es el control gerencial y éste sólo será obtenido a través del análisis de costo de la efectividad de los programas que se lleven a cabo en cada unidad de la organización.

1.3.3.- Nivel Operativo

En la base de la pirámide organizacional, se encuentra el nivel operativo. Esta ubicación no le resta importancia ya que este nivel es donde se llevan a cabo las estrategias establecidas en los niveles superiores de la unidad. El nivel operativo tiene por objetivo fijar el efecto de las decisiones y de las acciones, así como la calidad de los servicios prestados por cada gerencia.

2.- Beneficios de los Indicadores

Es un mecanismo para hacer práctica de seguimiento, control y evaluación en una o más áreas en forma objetiva.

“Es un valioso sistema de retroalimentación orientado a tomar decisiones en períodos más cortos, lo que da margen para señalar nuevos cursos de acción en forma oportuna y menos costosa que los mecanismos tradicionales.

Facilita los procesos de diagnóstico cuando se requiera, sin tener que esperar por el prolongado procesamiento de la información.

Sirven para conocer el nivel de disfuncionalidad de la organización, así como saber la incidencia de la cantidad y tipo de variables influyentes.

Precisa y potencia la capacidad para gestionar recursos en forma racional.

Es posible conocer el impacto de la utilización de los mismos.

Debido a que los indicadores de gestión están basados en la concepción y producción de variables, se logra conformar una matriz de ellas con alcance descriptivo de toda la organización, lo que en presencia de la necesidad de haber práctica de investigación, disminuirían los costos de tales esfuerzos.

Posibilita la elaboración de pronósticos y proyecciones. Ello debe permitir el desarrollo de la capacidad de observar valores futuros de una o más variables.

Permite observar descripciones confiables reales de hechos en la organización.

Disminución del nivel de ambigüedad en los procesos de comunicación en sus variadas formas.

Posibilita la elaboración de reportes de gestión confiables y de fácil lectura.

Posibilidad de observar cambio ante determinado nivel de esfuerzo.

Desarrollo de la capacidad de recursos sobre bases más ciertas y racionales.

Posibilidad de elaborar Memoria y Cuenta de gestión sobre bases más significativas.

Obliga la tecnificación en las comunicaciones y en el trabajo concretamente.

Representa un Sistema Educativo dinámico y constante, puesto que cada indicador representa una saludable elección que hay que aprender para hacerlo bien en una próxima oportunidad.

Obliga a mejorar la calidad de la experiencia.

Mejora la relación Planificación Control. Obliga a mejorar la planificación. La mecánica de formulación de planes, proyectos y estrategias puede variar en un sentido dinámico a consecuencia de la información proporcionada por el sistema de indicadores.

Puede hacer incrementar los niveles de productividad de la organización. El término no sólo es válido para organizaciones productivas sino también para las públicas y aún ministeriales.

La información además de ser enviada en cuanto a las categorías económicas, físicas y cronológicas, resulta confiable, de bajo costo, de fácil procesamiento y sustituta de mecanismos que actualmente resultan engorrosos para la toma de decisiones.

Puede llegar a saberse cual es el área líder de la organización y en consecuencia sabríamos a cuál o cuáles debería prestarle asistencia con mayor énfasis.

Puede llegar a saberse cuáles indicadores señalan situaciones regresivas o progresivas.

Si se desea practicar la meritocracia, los mejores valores de uno o más indicadores podrían decirnoslo, con un mínimo de conflicto u objeción. Ello puede ser aplicado a trabajadores, departamentos, gerencias, direcciones, etc. (Acevedo, D. 1992).

3.- Construcción de Indicadores

Para la construcción de indicadores, se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- **Denominación del Indicador:** Deben ser expresados de la manera más específica que se pueda, evitando incluir las causas y soluciones en la relación.
- **Debe contemplar sólo la característica o hecho que observamos y medimos.**
- **Objetivo:** Debe expresar él **¿Para Qué?** Queremos utilizar el indicador seleccionado.
- **Expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora.**
- **Permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.**
- **Niveles de referencia:** Un indicador puede señalar varios tipos de problemas si lo comparamos con niveles históricos, estándar, teórico y de requerimiento de los usuarios.
- **Responsabilidad:** Especificar y clarificar a quien (es) le (s) 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.
- **Puntos de Lectura:** Garantizar la idoneidad de la encuesta, así como la claridad del procedimiento a fin de permitir la confiabilidad del dato.
- **Periodicidad:** Debe estar en correspondencia con la naturaleza del proceso que se quiere medir, a fin de evitar distorsiones ocasionadas por factores cíclicos o externos.
- **Sistemas de información y toma de decisiones:** El sistema de información es el que debe garantizar que los datos obtenidos se presenten adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

- **Consideraciones de Gestión:** Cada indicador debe contar con un diagrama de causa efecto y con la descripción de sus interrelaciones con otros indicadores.

CAPITULO VII DEFINICION DE TERMINOS

Control	Proceso de comparación de realidades contra deber ser, el cual debe ser tomado de valores teóricos, de un standard o referencia de una magnitud de planificación.
Dato	Cifra no procesada aritméticamente utilizada o no en procesos administrativos la cual es susceptible de ser incorporada en un sistema de indicadores.
Eficacia	Cumplimiento del objetivo social y de las políticas establecidas con un fin determinado. Orienta a la Estrategia.
Eficiencia	Aprovechamiento máximo, oportuno y racional de los recursos humanos, financieros y materiales para lograr el cumplimiento del objetivo social. Orienta las tácticas y el apoyo logístico.
Evaluación	Proceso de localización, ponderación de fortalezas y debilidades, así como de consecuencias en cadena, resultantes de haber desarrollado un programa, plan

Estrategias	<p>o proyecto, con la finalidad de actuar racionalmente y en forma preventiva.</p> <p>Forma en que se dirigen acciones específicas que contribuyen a alcanzar un objetivo definido.</p>
Gerenciar	<p>Acto de guiar a todo el personal de la empresa hacia el logro de los mejores resultados, con una orientación de permanencia hacia el largo plazo.</p>
Gerente	<p>Persona que dirige una actividad o negocio con arreglo a una constitución o algo que le ha dado base y que le añade valor a lo que dirige en beneficio de otros.</p>
Indicador	<p>Referencia numérica representativa del comportamiento de una o más variables en forma de denominaciones, la cual permite conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correctiva.</p>
Integridad	<p>Condición esencial para un buen desempeño gerencial.</p>
Modelo	<p>Vía metodológica que intenta representar, total o parcialmente, un conjunto de rasgos de una realidad o sistema objeto de una teoría o cambio disciplinario.</p>

Normas	Reglas que se deben seguir para realizar una determinada actividad.
Objetivo	Algo real que constituye el fin hacia el cual se dirigen un conjunto de acciones.
Políticas	Son guías generales de acción que establecen premisas amplias y limitaciones para la toma de decisiones.
Seguimiento	Proceso de racionalizar los distintos momentos estratégicos en los que se practicará Control y/o Evaluación.
Sistema	Conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí para formar un todo.
Sistema de Datos	Conjunto de elementos numéricos descriptivos de valores no procesados que constituye el más alto nivel de detalle en lo que a cuantificación de variables se refiere.
Sistema de Información	Conjunto de valores numéricos derivados del procesamiento de datos y representativos del acontecer administrativo y gerencial de una parte de la empresa, la totalidad de ella o su entorno.
Sistema de Indicadores	Conjunto coherente de variables combinadas o no de acuerdo a un régimen de

categorías, que representan los comportamientos de gestión de una unidad de análisis.

Sistema de Seguimiento, Control y Evaluación de Gestión

Sistema de relaciones de variables de distintos niveles de dificultad y jerarquizadas, que permiten la producción de reportes numéricos y graficados, dirigidos a satisfacer la demanda de información intra o extraorganización, como apoyo a la tipología de decisiones en la organización.

PARTE III
ESTRATEGIAS Y PLAN DE TRABAJO DE LA INVESTIGACION

CAPITULO VIII MARCO METODOLOGICO

1. - ASPECTOS GENERALES

El presente trabajo tiene por finalidad establecer una propuesta para la elaboración de un Modelo de Evaluación de Gestión en el INAM, específicamente para el Programa que se desarrolla en los Centros de Protección y Abandono del Area Metropolitana de Caracas, con la finalidad de que los gerentes de estos Centros puedan sistematizar las acciones que han de seguir para lograr una acertada toma de decisiones, obtener una alta calidad en el resultado de las actividades realizadas, al igual que estar preparados para enfrentar con éxito los cambios que se produzcan en el entorno económico, social, cultural y político y a la vez cumplir cabalmente lo programado en sus planes iniciales.

Antes de iniciar la investigación, se realizó una entrevista preliminar con la Directora de Seccional Caracas, Dirección a la cual están adscritos los Centros elegidos para la presente investigación, a fin de explicarle los objetivos que motivaron la selección del tema, lográndose un apoyo total para afrontar el estudio, con el compromiso de implementarlo posteriormente en la Institución.

Dada la naturaleza del trabajo, se enmarcó dentro de la investigación de tipo descriptiva, pues se hará una descripción, análisis e interpretación de la situación que presentan actualmente los Centros de Protección y Abandono del Area Metropolitana de Caracas; haciendo hincapié en la manera como evalúan los programas a la hora de presentar sus informes de gestión.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Una vez que se ha establecido el tipo de estudio realizado, se hace necesario la elaboración del diseño de la investigación cuyo objetivo es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías y su forma es la de una estrategia o plan general que determine las operaciones necesarias para hacerlo. En tal sentido, el diseño de

investigación a ser utilizado en este trabajo es un diseño tipo acción, donde se propondrán nuevas destrezas o estrategias con la finalidad de preparar a los gerentes de los Centros para que puedan resolver acertadamente los problemas que se le puedan presentar y no sólo esto sino que puedan contar con una herramienta útil y de gran valor para evaluar la gestión ordinaria de manera que el trabajo sea de mayor calidad y se puedan tomar mejores decisiones, basados en un instrumento confiable.

La realización de una investigación implica el cumplimiento de un conjunto de actividades cuya ejecución no sigue un orden estrictamente sucesivo sino que en ocasiones, muchas de ellas se realizan de una manera paralela. Tal es el caso de la consulta de las fuentes a la cual se han de recurrir en los diferentes momentos de la investigación bibliográfica.

Por ello puede definirse Fuente, como todo aquello que nos proporciona una información susceptible de ser utilizada en la solución de un problema.

En esta investigación, la revisión se orientó principalmente hacia textos especializados en teorías organizacionales, gerencia estratégica, gestión social, indicadores de gestión, entre otros a fin de conocer las últimas técnicas utilizadas para la evaluación de la gestión administrativa, seleccionar la que más se adapte al tipo de programa evaluado y aplicarla a la propuesta.

1.1. - Diagnóstico de La Situación

Para realizar el diagnóstico que evidenciará la necesidad de utilizar los Indicadores de Gestión como una herramienta del Control de Gestión a fin de asegurar la medición del grado de consecución de los objetivos del programa, se procedió a determinar los objetivos específicos que se buscaban alcanzar con la investigación de campo. Luego se determinó la población, constituida por los gerentes que conforman el Tren Directivo del Instituto Nacional del Menor (Directores, Administradores y Jefes de División), escogiéndose una muestra de veinte (20) supervisores.

La recolección de los datos, se realizó a través de la elaboración de un cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida, básicamente se habla de dos tipos de cuestionarios:

Los cuestionarios de preguntas cerradas, es decir de alternativas fijas, permiten al entrevistado, la posibilidad de escoger entre un número limitado de respuestas posibles.

El cuestionario de preguntas abiertas, proporciona una variedad más amplia de respuestas ya que pueden ser expresadas libremente por la persona a la que se le aplique. Particularmente son útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente.

En la estructuración del cuestionario, se tomaron en cuenta preguntas de los dos tipos, y se aplicaron a una muestra de sujetos tipo, conformados por un grupo de gerentes y supervisores, extraídos de la población y que requieren utilizar indicadores de gestión para mejorar sus procesos y tener una mayor precisión en la toma de decisiones.

En lo que respecta a la parte de recolección de datos de la muestra de sujetos expertos, se utilizó la entrevista, que consiste en una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias sociales, para averiguar hechos, fenómenos o situaciones sociales.

Las entrevistas se realizaron individualmente, efectuándose en un tiempo superior al previsto ya que el tema fue de gran interés para todos los entrevistados.

La información recabada a través de la revisión bibliográfica y las opiniones obtenidas de los cuestionarios y las entrevistas permitieron finalmente formular las conclusiones y recomendaciones.

1.2. - Formulación de la Propuesta

Una vez realizado el diagnóstico de la situación del programa desarrollado en los Centros de Protección y Abandono en el Area Metropolitana de Caracas, se procedió a formular la propuesta. Para ello se efectuaron las siguientes actividades:

Para cumplir con el objetivo específico referido al grado de adecuación entre los indicadores de gestión y los procesos de toma de decisiones en la Institución, se obtuvo información de la revisión bibliográfica y/o documental realizada al material existente en el INAM, tales como manuales de normas, políticas y procedimientos, plan estratégico, organigramas, manuales de funcionamiento, anuarios estadísticos, material referido al Control de Gestión,

específicamente los Indicadores de Gestión como herramienta complementaria para efectuar un análisis dinámico de la Gestión Institucional, así mismo investigación documental en Institutos tales como el Fonvis, Ministerio de la Familia a través de la Escuela de Gerencia Social, Cordiplan, Contraloría General de la República, textos especializados en el tema de Toma de Decisiones, Gerencia Social, Indicadores de Gestión entre otros.

Para cumplir con el objetivo específico referido a establecer los indicadores de gestión para el modelo de evaluación de gestión, se utilizó igualmente la revisión bibliográfica, analizando cada uno de los indicadores encontrados y tomando los más idóneos de acuerdo al tipo de actividad desarrollada en los Centros en estudio.

Luego se procedió a presentar la lista de indicadores seleccionados para medir la evaluación de gestión a los supervisores entrevistados para su análisis, comprometiéndose a analizar cada uno de ellos y dar su respuesta para la selección final de los indicadores que permitirán medir los resultados de la gestión en un determinado período y de una manera oportuna y eficiente.

Por último, para cumplir con el objetivo dirigido a definir las rutinas que le permitirán a las unidades administrativas del nivel operativo suministrar a los ejecutivos del nivel estratégico información completa y confiable, se procedió a elaborar un pequeño manual donde se señalan los indicadores seleccionados, así como su utilidad a través del análisis de cada uno. Este manual será distribuido entre el personal que lo requiera para sus actividades, así mismo, se les dará entrenamiento de manera que quede clara la utilización de dichos indicadores.

CAPITULO IX ESTUDIO DIAGNOSTICO

1.- OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1.1.- Objetivo General

Elaborar una propuesta para la evaluación de gestión que le permita a la gerencia de los Centros de Protección y Abandono del I.N.A.M. sistematizar las acciones que han de seguir para lograr una acertada toma de decisiones.

1.2. - Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para ver el grado de adecuación entre los indicadores de gestión y los procesos de toma de decisión de la organización.
- Establecer los indicadores de control de gestión para el modelo de evaluación de gestión.
- Definir las rutinas que le permitirán a las unidades administrativas del nivel operativo suministrar a los ejecutivos del nivel estratégico información completa y confiable.

2.- SELECCIÓN DE LA POBLACION Y DETERMINACION DE LA MUESTRA

2.1.- Población

De 6.000 trabajadores que tiene el Instituto Nacional del Menor I.N.A.M. a nivel nacional, se seleccionó como población objeto de estudio a cincuenta y nueve (59) trabajadores que cumplen funciones supervisoras en el Nivel Central y Area Metropolitana de Caracas, pues es a este sector a quien van dirigidos los resultados de esta investigación. Se excluyen a la Presidenta y Directora General del Instituto ya que por sus múltiples ocupaciones (actualmente se encuentran haciendo su entrega administrativa), fue imposible lograr una entrevista con ellas.

<u>Niveles</u>	<u>Nº de Puestos</u>
Directores de Línea	10
Directores Seccionales	16
Jefes de División	26
Jefes de Centro*	<u>07</u>
Total	59

*Representan a los Jefes de los Centros de Protección y Abandono, que se tomaron para el estudio. (Area Metropolitana de Caracas).

2.2.- Muestra

Para los efectos de la utilización de los instrumentos de recolección de datos, se seleccionó el 100% de los Directores de Línea ubicados todos en el Nivel Central, Torre Oeste Parque Central, Caracas, para aplicarle la técnica de Entrevistas y se escogió una muestra representativa de la población restante para aplicarle la técnica del cuestionario. La muestra se seleccionó a través del método de muestreo probabilístico aleatorio del tipo estratificado proporcional (Ver cuadro N° 1).

**Cuadro N° 1
DETERMINACION DE LA MUESTRA**

ESTRATOS	PE	PM	M	MUESTRA REAL
Directores Seccionales	16	32.65	05.22	05
Jefes de División	26	53.06	13.80	14
Jefes de Centro	07	14.29	01.00	01
Total	(PT) 49	100.00	20.02	20

Para establecer el porcentaje de la muestra (PM) se dividió la población de cada estrato (PE) entre el total de la población (PT) y se multiplicó por 100.

$$PM = \frac{PE}{PT} * 100$$

Para estimar la muestra por estrato (M) se obtuvo el número que representa el porcentaje de la muestra (PM) de la población por estratos (PE).

$$M = PE * PM$$

En vista de que los resultados de la muestra arrojaron números decimales, y tomando en cuenta que la población está constituida por personas, se procedió a redondearlos de tal manera que las décimas menores o iguales a 0.50 se despreciaron y las mayores o iguales a 0.51, se consideraron una unidad adicional.

3.- TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTO.

A fin de obtener la información requerida para alcanzar los objetivos planteados en el diagnóstico, se utilizaron las siguientes técnicas:

3.1.- Consulta Documental

Se obtuvo información de la revisión bibliográfica a textos especializados en gerencia estratégica, indicadores de gestión, gerencia del área social, toma de decisiones, evaluación de gestión, control; además de un conjunto de informes, folletos y publicaciones, donde se especifican las características del centro que se analiza, así como los objetivos, metas y acciones que el mismo debe adoptar para conseguirlos, tales como planes estratégicos y operativos. Además, se revisaron diversos instrumentos de

recolección de datos utilizados en investigaciones dirigidas al área administrativa y social.

3.2.- Entrevistas Estructuradas

Se obtuvo información de los Directores de Línea del Instituto Nacional del Menor a través de la aplicación de la técnica de la Entrevista Estructurada.

Para ello se diseñó una guía de entrevistas donde se combinaron preguntas para respuestas abiertas y cerradas (Anexo N° 1). Fue elaborada con 14 ítems, dirigida a afrontar el objetivo específico del diagnóstico.

3.3.- Cuestionario

Se utilizó la técnica del cuestionario para obtener información de los niveles supervisorios, desde Directores Seccionales hasta Jefes de Centro. Para ello, se elaboró un cuestionario que constó de 13 ítems de respuestas abiertas y cerradas (Anexo N° 2), lo cual permitió construir los indicadores óptimos de gestión para un determinado lapso de tiempo y que servirán para evaluar la gestión del programa en estudio. Así mismo conocer las expectativas de los encuestados hacia el control de gestión a través del uso de indicadores de gestión.

El instrumento se envió a cada uno de los integrantes de la muestra y se les solicitó su devolución en un plazo de diez días hábiles.

4.- PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Con el objeto de efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo de los datos recolectados por medio de las técnicas e instrumentos descritos en el punto anterior, se realizó lo siguiente:

Para la tabulación de los datos, en el caso de las entrevistas, se tomó en cuenta el criterio de repetición y similitud de contenidos y en el caso del cuestionario, se revisaron y se agruparon los datos a través de una hoja de cálculo, tabulándolos en términos de frecuencia absoluta y relativa.

La presentación de los resultados de las entrevistas se dan a través de una serie de afirmaciones interpretativas de las respuestas obtenidas de los Gerentes de Línea y para facilitar la comprensión de los resultados del cuestionario, se elaboraron dieciocho cuadros, numerados del 2 al 13.

4.1.- Análisis de las entrevistas realizadas a los Directores de Línea.

Las respuestas emitidas por los Directores de Línea, evidencian que el Instituto Nacional del Menor, I.N.A.M. realiza su gestión en atención a las políticas y estrategias definidas en su Plan Estratégico, el cual desde el año 1994 ha orientado el proceso de cambio que vienen adelantando.

Por otra parte nos señalaron que han ampliado la cobertura de los diferentes programas para la atención integral de la Infancia y Adolescencia, a través de la implementación de programas dirigidos a este sector tan carente de afecto y atención. Para ello continúan desarrollando los planes de Recuperación Juvenil y Recreación Dirigida, seleccionando aquellos proyectos dirigidos a enfrentar la problemática social más relevante, siendo los beneficiarios la población de niños y jóvenes que se encuentran en situación de alto riesgo debido a la pobreza, la desintegración familiar y el abandono, esta última población objeto de este estudio.

Para el año 1998, una de las estrategias que se planteó y actualmente se está trabajando en ello es la referida al fortalecimiento de la vinculación del Instituto a través de la incorporación de nuevos Convenios con las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) las cuales desarrollan programas de atención dirigidos a la Infancia y Adolescencia.

Un lineamiento básico es el funcionamiento del Centro de Capacitación, el cual dará respuestas a las necesidades de formación, capacitación y actualización del personal que presta servicios en las unidades operativas del Organismo.

Por otra parte, se pudo conocer por medio de las entrevistas que el Instituto actualmente está instrumentando la estrategia de adecuación de su estructura organizativa, programática y funcional, a través de los procesos de Descentralización y Reestructuración, hecho que permitirá la transformación del INAM en un organismo con mayor capacidad de respuesta a las demandas de la sociedad, en materia de protección a la niñez y adolescencia.

Los Directores de Línea, también reportaron que el plan de implantación de la nueva estructura implica: formación de equipos de trabajo, utilización de nuevas técnicas para la mejora de sus procesos, entre ellos técnicas de evaluación y control que le permitan tomar decisiones más rápidas y acertadas; modernización de la tecnología, así como capacitación del personal, el cual requiere ser preparado o formado integralmente para satisfacer todos los requerimientos y las necesidades de cambio. En la actualidad, el nivel de educación que presenta un gran grueso de los trabajadores del Instituto no es el más idóneo para trabajar con el tipo de población a los cuales van dirigidos los servicios del I.N.A.M.

El órgano encargado de dirigir las acciones de control, vigilancia y fiscalización de los procesos administrativos, contables, financieros y presupuestarios del Instituto es la Contraloría Interna. Para ello efectúan auditorías de gestión y revisan las rendiciones de cuentas, tanto de las ONG y Alcaldías, a las cuales el Instituto concede Aportes para su funcionamiento, como a las diferentes seccionales que conforman el Instituto.

Los Centros rinden información a la Seccional que estén adscritas, en el caso de los Centros de Protección a la Infancia Abandonada, (Caso de Estudio), deben rendir los resultados de su gestión a la Seccional Caracas. Una práctica frecuente, de estos centros es rendir principalmente los resultados de su ejecución financiera contra lo asignado en el presupuesto, relegando a un segundo lugar información importante, tal como la calidad, eficacia, eficiencia, los recursos materiales, equipos, el recurso humano con que cuentan, la infraestructura, entre otros. Información que permitiría tener una mejor visión y otro escenario a la hora de tomar decisiones.

Constantemente, el personal de la Contraloría participa en cursos de mejoramiento profesional en el área que le compete con miras a actualizar y/o profundizar sus conocimientos. No obstante, se requiere que esos conocimientos, sean aplicados, en otras palabras llevarlos a la práctica y extenderlos al resto de los funcionarios que trabajan en esas áreas.

Igualmente, nos indicaron que para el año 1998, fue aprobada la Ley Orgánica de Protección a la Niñez y Adolescencia por parte del Senado, con el fin de adecuar los instrumentos legales que rigen la actuación del Instituto.

En los últimos años, el I.N.A.M. ha orientado su gestión hacia el fortalecimiento de su capacidad instalada con miras a garantizar la calidad de la atención y cuidado integral de la infancia y adolescencia, así como ejercer la dirección técnica que le corresponde a través de su Dirección de Gestión

Programática, pero para ello se le debe dar prioridad al desarrollo de acciones de supervisión, asesoría y asistencia técnica a los entes que ejecutan acciones a favor de la infancia, entre ellos están los Centros que desarrollan cada uno de los programas existentes.

Se establecieron convenios con la Universidad Pedagógica Experimental y otros Institutos de Educación Superior para otorgar cursos de extensión a los Coordinadores y Agentes de Ayuda Juvenil, así como al personal encargado de la Gestión Programática del Instituto y a todo el personal que según sus funciones requiera ser entrenado en un área determinada.

Con la finalidad de mejorar la ejecución, control y calidad en la información contable y administrativa, el Instituto adquirió un paquete integrado que permita la conexión de las actividades de presupuesto, contabilidad y ordenación de pagos, el mismo se encuentra actualmente en fase de alimentación para su posterior y definitivo uso con el fin de agilizar sus procesos y ser más eficientes. No obstante, los entrevistados reportaron que la lentitud con la que era llevada la carga al sistema no ha permitido que se trabaje con la velocidad que se requiere.

Los Directores seleccionados para realizarle la entrevista, son los que se encargan de guiar los lineamientos del Instituto, tanto para el Nivel Central como para las Direcciones Seccionales, éstas últimas, tienen a su cargo los Centros que desarrollan cada uno de los programas; así mismo, participan activamente en la formulación de los planes estratégicos y en el cumplimiento de los objetivos propuestos en dicho plan.

Uno de los mayores obstáculos que se les ha presentado para lograr que los objetivos se cumplan con eficiencia y eficacia ha sido el no contar con un personal altamente calificado, con unas herramientas idóneas, muchos de los procesos del Instituto aún son manuales, recientemente se adquirieron equipos computarizados de mayor capacidad y ahora es cuando se está iniciando la modernización, la cual ha tenido mucha lentitud, incidiendo altamente en el logro de una mayor productividad.

Al evaluar la situación de los programas del Instituto Nacional del Menor, se debe considerar, tanto la problemática socio – económica del País, la cual involucra al menor y a su familia, como la falta de integración de los programas a nivel regional, falta de criterios racionales en la distribución de los recursos humanos en los diferentes programas del Instituto,

insuficientes normas y procedimientos de funcionamiento, indefinición de unidades operativas.

Una preocupación latente en la gran mayoría de los encuestados, fue la referida a los insuficientes recursos con los que trabaja el Instituto, a pesar de ser el Organo Rector y máxima autoridad técnica en la materia.

4.2.- Presentación y análisis de los resultados del cuestionario aplicado a los Supervisores.

Las acciones de estas unidades, están dirigidas a fortalecer los programas institucionales a través del desarrollo de las actividades ordinarias así como implantar lineamientos, instrumentos y nuevos procesos de trabajo que contribuyan a incrementar la cobertura y la calidad de la atención prestada.

El programa "Atención al Menor en Situación de Abandono y/o Peligro", ejecuta acciones de atención inmediata e integral a los menores a los cuales se le privan sus derechos, ofreciéndoles un ambiente familiar o institucional que favorezca su crecimiento y prevenga situaciones de exclusión social.

Para el año 1998, existían en el Area metropolitana de Caracas, siete (7) establecimientos con una capacidad de ciento noventa y ocho (198) cupos, distribuidos de la siguiente manera: Un (1) Centro Infantil de Protección Inmediata con treinta (30) cupos; Cuatro Casa Hogar con ciento ocho (108) cupos; Un (1) Centro de Protección Integral con sesenta (60) cupos; y Un (1) Establecimiento de Colocación para Adopción.

A continuación se presenta el análisis de las respuestas obtenidas con la aplicación del cuestionario:

Pregunta N° 1
Cuadro N° 2
Cumplimiento del Proceso de Planificación

<u>Alternativa</u>	<u>fi</u>	<u>%</u>
Si	15	75
No	05	25
Total	20	100

Como se puede observar en este cuadro el 75% de los Supervisores respondió que cumplen con el proceso de planificación de las actividades a realizar en la unidad a su cargo y el 25% respondió que no. Así mismo indicaron que a pesar de que si existe planificación, priva el hecho de lo urgente, dejándose de lado lo importante, por lo que el trabajo de planificación no se aprovecha al máximo.

Pregunta N° 2
Cuadro N° 3
Limitaciones en la Ejecución de los Planes

<u>Alternativa</u>	<u>fi</u>	<u>%</u>
Personal No Calificado	11	55
Falta de Recursos Financieros	05	25
Personal Insuficiente	01	05
Falta de Recursos Materiales	01	05
Fallas en Recursos Tecnológicos	02	10
Otros	00	00
Ninguno	00	00
Total	20	100

Se aprecia en este cuadro que la primera limitación que enfrentan los supervisores para la ejecución de sus planes es el personal no calificado para afrontar las actividades diarias (55%) y la segunda limitante es que los recursos presupuestarios asignados no cubren las necesidades que deben enfrentar los supervisores en su día a día.

Estas respuestas permiten afirmar que el Instituto requiere no solo mayores recursos para enfrentar los problemas que tiene sino que aunado a ello, necesita personal calificado, con mística y amor por la actividad que realiza.

Pregunta N° 3
Cuadro N° 4
Definición de Políticas, Normas y Procedimientos

Alternativa	f_i	%
Bien Definidas	05	25
Definidas	13	65
Poco Definidas	02	10
Indefinidas	00	00
Total	20	100

El análisis de las respuestas presentadas en este cuadro indican que el 90% de los supervisores consideran que las políticas, normas y procedimientos que tiene establecido el Instituto están definidas, no obstante acotaron que debe realizarse una buena revisión a fin de actualizarlas.

Así mismo los supervisores señalaron, el hecho de que los niveles superiores deben cumplir y hacer cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidas en el Manual de Normas y Procedimientos, difundirlas hacia los niveles inferiores; no basta que se definan y se queden plasmadas sobre el papel.

Pregunta N° 4
Cuadro N° 5
Proceso de Planificación, Coordinación, Administración, Control y Evaluación

Alternativa	f_i	%
Si	18	90
No	02	10
Total	20	100

Los supervisores indican que si cumplen con el proceso administrativo pero que no están satisfechos, piensan que los niños abandonados merecen estar rodeados de un ambiente más confortable, mejores instalaciones y una óptima dotación tanto de materiales para su aprendizaje como de juegos para su recreatividad, ya es bastante que sus padres le nieguen la atención y el amor que necesitan para su normal desarrollo.

Se requiere un mayor presupuesto, mejores administradores, gente seria, responsable, con ética, que realmente le guste lo que hace y que lo haga por una causa noble, como lo son los niños abandonados.

Se debe efectuar una buena evaluación a cada programa, detectar a tiempo las debilidades, sacarle provecho a las fortalezas.

Pregunta N° 5
Cuadro N° 6
Niveles de Supervisión

<u>Alternativa</u>	<u>fi</u>	<u>%</u>
Siempre	01	05
Generalmente	08	40
Pocas Veces	11	55
Nunca	00	00
Total	20	100

Este cuadro nos indica que el nivel de supervisión es de aproximadamente un 45%, lo que evidencia que debe implantarse un método eficiente de supervisión, de manera que se ataquen las deficiencias en el momento preciso y se hagan los ajustes correspondientes. No solo debe medirse el factor económico, existen otros elementos que son importantes a la hora de la toma de decisiones.

Pregunta N° 6
Cuadro N° 7
Periodicidad de las Reuniones con Equipo Técnico

<u>Alternativa</u>	<u>fi</u>	<u>%</u>
Mensual	12	60
Trimestral	01	05
Semestral	01	05
Anual	06	30
Total	20	100

La respuesta afirmativa de un 60% de los supervisores, permite señalar que el equipo técnico del Centro se reúne mensualmente para presentar los resulos de sus actividades ante la Dirección Seccional; pero generalmente, se basa en la parte económica, es decir cuanto se gastó en

una determinada partida de acuerdo a lo presupuestado, en algunas ocasiones se señala la cantidad de niños que egresan e ingresan; requerimientos de servicios, actividades más resaltantes que fueron ejecutadas en el período, entre otras. El informe se denomina Rendición Mensual.

Pregunta N° 7
Cuadro N° 8
Nivel de Orientación

<u>Alternativa</u>	<u>fi</u>	<u>%</u>
Si	20	100
No	00	00
Total	20	100

El 100% de la muestra de Supervisores, respondió afirmativamente, confirmando que orientan al personal de menor nivel en el desempeño de sus funciones con miras a que desarrollen un adecuado trabajo, pero a la vez señalaron que necesitan personal especializado para tratar con niños que tienen muchas carencias afectivas, económicas, de salud, de maltratos, de educación, etc.

Pregunta N° 8
Cuadro N° 9
Cumplimiento de Normas

<u>Alternativa</u>	<u>fi</u>	<u>%</u>
Si	18	90
No	02	10
Total	20	100

El 90% de los supervisores indicó que cumple con las Normas establecidas por el Instituto Nacional del Menor en su Manual de Normas y Procedimientos, no obstante consideran que este se encuentra desactualizado.

Pregunta N° 9
Cuadro N° 10
Herramientas Utilizadas para Evaluar la Gestión

<u>Alternativa</u>	<u>fi</u>	<u>%</u>
Fichas Evolutivas Psicopedagógicas	01	05
Informes de Actividades	05	25
Ficha de Control Pediátrico	01	05
Informe Mensual de Gestión	10	50
Registro de Observaciones	02	10
Entrevistas a los Representantes	01	05
Total	20	100

Los Jefes de Centro deben rendir sus actividades mensuales a la Dirección Seccional Caracas, para ello realizan la rendición mensual, donde muestran en que gastos incurrieron en el período, para el mantenimiento del programa en relación con el presupuesto.

Llevan un control de actividades diarias.

Pregunta N° 10
Cuadro N° 11
Presupuesto Asignado

<u>Alternativa</u>	<u>fi</u>	<u>%</u>
Si	00	00
No	20	100
Total	20	100

La respuesta negativa del 100% de los Supervisores, indica que los recursos asignados al Instituto para atender las exigencias y necesidades que presenta el Centro en estudio no son suficientes.

Señalan también que lo bajo del presupuesto asignado a éste programa no le permite sino ejecutar a duras penas lo presupuestado, dejándose muchas actividades pendientes para el próximo ejercicio.

Pregunta N° 11
Cuadro N° 12
Capacitación del Personal

<u>Alternativa</u>	<u>fi</u>	<u>%</u>
Si	05	25
No	15	75
Total	20	100

El 75% de los Supervisores señaló que el Centro carece de una política de adiestramiento adecuada para el personal que labora allí, no permitiendo que se mejore el desempeño actual, que se adquieran nuevas destrezas, técnicas modernas necesarias para los cambios que se suceden en el entorno. Por lo que tampoco se prepara el recurso humano para desempeñar cargos superiores.

Pregunta N° 12
Cuadro N° 13
Estructura Física del Centro

<u>Alternativa</u>	<u>fi</u>	<u>%</u>
Si	12	60
No	08	40
Total	20	100

El 60% de los supervisores señaló que la Estructura de los Centros de Protección y Abandono se pueden considerar buenas, no obstante todas sus instalaciones requieren mantenimiento, mayores áreas de esparcimiento para los niños, dotación de equipos, ventilación, entre otros. Esta labor no sería muy difícil ya que existe el personal que puede realizar este tipo de trabajo, lo que hace falta son los recursos y la disposición de hacerlo.

PARTE IV
PROPUESTA DE MODELO PARA LA EVALUACION DE GESTION
EN EL INAM
CENTROS DE PROTECCION Y ABANDONO AREA
METROPOLITANA DE CARACAS

PROPUESTA DE MODELO PARA LA EVALUACION DE GESTION EN EL INAM

En los actuales momentos, el Instituto Nacional del Menor I.N.A.M. adelanta un proceso de reestructuración enmarcado en la política establecida por el Gobierno Nacional. Este proceso de reestructuración responde a la necesidad de adaptar al Organismo al nuevo rol que asumirá transferidas las competencias a los entes descentralizados; considerando a la vez lo propuesto en la Ley Orgánica de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia.

Se proyecta una nueva imagen de la Institución que permitirá definir su misión, Objetivos, Estrategias y Políticas Institucionales.

El Programa Atención al Niño en Situación de Abandono y/o Peligro, objeto de este estudio, tiene por finalidad proporcionar al niño, niña o adolescente que se encuentra en situación de abandono y/o peligro, un ambiente que favorezca su desarrollo personal y social. Mientras se ejecutan acciones que permitan la superación definitiva de los problemas que originaron su asistencia. Para el cumplimiento pleno de éste propósito, se requiere rescatar los servicios de atención al menor los cuales se han deteriorado y en muchos casos abandonado.

Una de las principales prioridades del programa, es contribuir a garantizar el cumplimiento de los derechos del niño y legitimar el significado de la infancia para la Sociedad.

Con la implementación de un buen sistema de evaluación de programas, se daría coherencia a las acciones realizadas y se podrían corregir sobre la marcha los errores que se vayan presentando; se detectarían muchas fallas que tiene el Instituto en la actualidad como son: Falta de Mantenimiento; Adecuación de las Instalaciones Físicas; Necesidad de un riguroso proceso de reclutamiento y selección; de un adecuado programa de capacitación y mejoramiento profesional acorde con las necesidades tanto del recurso humano que se encuentra en contacto directo con los niños como al personal administrativo que presta apoyo a la gestión.

Se debe encarar el reto de revisar y reestructurar el Instituto, sus políticas y métodos para poder ver, comprender y manejar las nuevas

variables que presenta el entorno y que hasta hoy habían pasado inadvertidas o como puntos aislados sin relevancia para la toma de decisiones.

Los gerentes de hoy deben poseer el don para administrar en forma óptima los recursos disponibles, buenos para enfrentar crisis organizacionales en las que el control y coordinación apropiado de actividades, recursos y decisiones le permitan alcanzar niveles superiores de desempeño.

La dirección efectiva de los programas sociales requiere de idoneidad para gerenciar donde deben medirse: formación académica superior en el área social; estudios profesionales que afronten las exigencias de la compleja problemática social.

Para que exista un sistema efectivo de evaluación, hay que establecer un criterio de medición que permita hacer objetivas las bases de dicha evaluación y se elimine así cualquier criterio subjetivo.

En el término de lo posible, se deberá establecer la evaluación en términos cuantificables de manera que se facilite la interpretación.

La planeación y el diseño adecuado de indicadores son de gran importancia y utilidad para la evaluación de una organización.

Se deberá establecer para cada indicador su periodicidad de medición la base comparativa y la unidad de medida. Su periodicidad puede ser mensual, trimestral, semanal y/o anual. La base comparativa puede ser de un ejercicio o de una organización con respecto a otra.

Los indicadores se dividen en cualitativos y cuantitativos y se pueden establecer por áreas o por procesos.

Indicadores de Rendimiento: Son aquellos factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al evaluador un indicio sobre el grado de eficiencia y economía en la administración y ejecución de operaciones. Se expresan en términos monetarios o en medidas estadísticas.

Indicadores de Productividad: Son aquellos que relacionan los volúmenes producidos con los recursos que utiliza la organización.

La medición de la productividad, es el primer paso para realizar un diagnóstico sobre la utilización eficiente de los recursos productivos.

La productividad, está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelantos tecnológicos, además del mejoramiento de las capacidades y habilidades de los recursos humanos. Entre los factores más importantes se encuentran: Recursos Humanos; Maquinaria y Equipo; Organización del Trabajo, entre otros.

Los niveles de productividad altos se alcanzan si se realiza una adecuada planeación y control de todos los factores.

Para obtener una medición aceptable de la productividad, es necesario contar con el mayor número de datos, los cuales con la ayuda de los índices, nos darán los resultados que servirán para analizar y diagnosticar la utilización de los factores empleados en el proceso productivo, así como la eficiencia de los mismos en la organización que se evalúe.

La productividad puede ser medida en forma parcial o total y se expresa como la relación entre el producto obtenido y el total de insumos (recursos) empleados para lograrlo en un período. Su resultado tiene valor cuando se compara con otro del mismo producto logrado en diferente tiempo o lugar.

El índice de productividad, se obtiene al dividir el índice del producto entre el insumo laboral.

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{\text{Índice del Producto}}{\text{Índice del Insumo Laboral}}$$

Los indicadores de volumen de trabajo, miden el número o cantidad de actividades o trabajos realizados en un tiempo determinado.

Los indicadores de efectividad, permiten comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, en otras palabras miden si los objetivos y metas se cumplieron.

No es fácil medir la efectividad por cuanto en muchos casos interviene un gran número de áreas, por lo que se requiere que el evaluador mida la eficacia de las áreas involucradas en el proceso.

La eficacia, representa la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, con las realizaciones alcanzadas.

Los indicadores de eficiencia, son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en sus actuaciones o condiciones actuales con una norma o patrón de rendimiento previamente establecida. Expresado en otros términos es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo, el esfuerzo y el tiempo empleado en llevarlo a cabo.

La evaluación de desempeño, es un tipo de evaluación que requiere de estándares de desempeño que serían los parámetros para realizar mediciones más objetivas. En el análisis de puestos se deben establecer las normas específicas de desempeño de los trabajadores, con base en las responsabilidades y actividades enumeradas en la descripción del puesto.

Los parámetros que se pueden medir son: Cantidad y oportunidad de trabajo producido; Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y grado de cumplimiento de metas y objetivos; Calidad de trabajo producido; Conocimiento del trabajo; Iniciativa; Persistencia; Adaptabilidad, Flexibilidad; Desenvolvimiento en relaciones interpersonales; Habilidad personal; Planeación, organización y establecimiento de prioridades; Comunicación oral; Comunicación escrita; Capacidad de informar, Capacidad de negociación; Razonamiento analítico; Toma de decisiones; Delegación; Responsabilidades administrativas; Capacitación, desarrollo y asesoría; Motivación a sus subordinados; Establecimiento de requerimientos de ejecución; Evaluación a sus subordinados; Reforzamiento de políticas y disposiciones; Criterio para dar oportunidades a sus subordinados.

Los indicadores que se plantean en esta propuesta para una adecuada evaluación de gestión son:

INDICADOR

FORMULA

DE LIQUIDEZ

Capital de Trabajo:

Activo Circulante – Pasivo Circulante

Solvencia:

Activo Circulante / Pasivo Circulante

Endeudamiento:

Pasivo Total / Activo Total

Factor de Utilidad Presupuestada:

Utilidad Presupuestada / Costos y Gastos Presupuestados

Eficiencia General de Operación:

Factor de Utilidad Real / Factor de Utilidad Presupuestada

DE PERSONALOcupación Real:

Plantilla Programada / Plantilla Real

Costo de Plantilla Real:

Personal de Base + Personal de Confianza + Personal Eventual + Sueldos Integrados.

Rotación de Personal:

Renuncias de Personal / Total de Personal

Grado de Capacitación:

Personal Capacitado / Total de Personal

Inasistencias:

Inasistencias / Días Hábiles

Relación entre tipos de Trabajadores:

N° de Empleados / N° de Obreros

Personal Administrativo / Personal Técnico

DE INFORMATICAPromedio de Antigüedad de los Equipos:Porcentaje de Automatización de la Empresa:

El personal gerencial debe suministrar información selectiva que sirva de base para definir los criterios de medición.

La participación de las máximas autoridades de la Institución, es indispensable ya que durante el proceso puede tomar medidas correctivas a las desviaciones encontradas de los planes originales, lo que permitirá que al término de la evaluación se hayan corregido algunos problemas detectados.

Con la implantación de una evaluación integral, se obtendría un nivel de eficiencia y eficacia óptimos, teniéndose mayores oportunidades de responder ante las necesidades del programa.

CONCLUSIONES

A partir del análisis e interpretación de los datos, se puede concluir lo siguiente:

Se requiere, que el Instituto Nacional del Menor I.N.A.M., funcione con dinamismo y agilidad, con un esquema que persiga una mejor productividad unida a una mayor satisfacción del personal, necesitando a su vez una adecuada reformulación del gasto ante la escasez presupuestaria, redefinir las funciones de cada unidad y del personal que labora en ellas, a fin de equilibrar responsabilidades y limitar el campo de acción; controlar y evaluar continuamente la gestión programática; diseñar un sistema de información eficaz orientado hacia la mecanización.

Debe existir una estructura flexible, que pueda adaptarse rápidamente a la dinámica social y a su vez, permitan la incorporación de otras formas de gestión.

Los nuevos enfoques gerenciales, ponen énfasis en el recurso humano como eje y centro de toda la organización o empresa, así mismo, en que los cambios estratégicos deben estar apoyados por los valores y conductas de la gente; haciendo ver la prevalencia de lo humano en todo proceso productivo, razón por la cual, las instituciones deben centrar su interés en las personas, ya que sin ellas y su esfuerzo, sus objetivos y metas no podrán ser cumplidos. Preparación de un recurso humano altamente capacitado en sus funciones técnicas y con sentido de pertinencia a la Institución que le permita asumir sus funciones desde una perspectiva ética más que normativista.

Se requiere atraer, retener y desarrollar el mejor recurso humano, que esté dispuesto a asumir el compromiso con un trabajo de alta calidad al servicio de la infancia y adolescencia del País. Para ello, se deben generar cambios en la estructura de la organización de modo que sea factible una respuesta más efectiva y oportuna; cambios en las habilidades, valores y motivaciones del personal, de tal manera que esté dispuesto a adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias. Igualmente, se deberán establecer objetivos y metas concretos, así como los indicadores de gestión que informarán del progreso y mejoras alcanzadas en el tiempo, además de

señalar si los miembros de la organización han internalizado el valor de cada competencia y se han comprometido con su desarrollo.

La efectividad social, como mejoramiento de la calidad de vida, debe traducirse en indicadores óptimos de gestión y prestación de servicios y paralelamente permitir el desarrollo de un modelo económico sustentable, productivo y armónico de la Institución.

Se debe elevar la calidad y la eficiencia de los servicios, lo que implica brindar respuestas oportunas. Dotar a la comunidad de servicios perdurables en el tiempo: continuidad administrativa del servicio.

Lograr y mantener a lo largo de la gestión el equilibrio presupuestario entre demandas planificadas y coyunturales.

Diseño y formulación de nuevos sistemas y procedimientos administrativos, cuya incidencia se observe en la mejora de la capacidad de decisión y ejecución de las directrices.

BIBLIOGRAFIA

- Alonso José M. (1994) **Rediseño Empresarial** Estructura Orgánica, Procesos y Sistemas Administrativos y Contables. 2da Edición.
- Ander-Egg, E. (1982) **Técnicas de Investigación Social.** Editorial H.V. Manitas. Buenos Aires. 19 Edición.
- Arias, F. (1982) **Investigación del Comportamiento:** Técnicas y Metodologías. 2da. Edición. Editorial Interamericana.
- Brión, Jhon (1986) **Decisiones, Planeación de la Organización y el Concepto de Mercadotecnia.** México-México.
- Burbano R. Ortiz G. (1995) **Presupuesto,** Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, 2da. Edición Mc. Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto **Introducción a la Teoría General de la Administración** México, Mc. Graw Hill 1981.
- Cohen E. (1987) **Evaluación de Proyectos Sociales** IVEPLAN, Centro de Información y Documentación, Buenos Aires.
- Consejo Venezolano del Niño (1973) **Protección Global de los Niños y Adolescentes en Situación Irregular** Aspectos Jurídicos, Caracas, Venezuela.
- Cova A. Hannot T. (1986) **La Administración Pública** Otra Forma de Ver a una Villana Incomprendida. El Caso Venezuela. Una Ilusión de Armonía. 3era Edición. Ediciones IESA, Caracas.
- Chirinos E. (1986) **La Universidad Venezolana y la Formación de los Gerentes Públicos** La Gerencia Pública Necesaria. Caracas, UCV, FACES, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Centro de Documentación e Información.
- Drucker, P. (1981) **La Gerencia en Tiempos Difíciles.** Buenos Aires, Librería el Ateneo.

Drucker, P. (1984) **La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas.** 6ta. Edición Librería El Ateneo, Buenos Aires.

Etkin Ricardo (1996) **La empresa competitiva, grandeza y decadencia** El cambio hacia una organización vivible, Mc. Graw hill Chile.

FIM PRODUCTIVIDAD (1992) **Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa** Impresión Reinaldo Godoy, Venezuela.

Fiol, M. (1992) **La Formación Gerencial:** (Un Asunto de Saber Ser) Investigación y Gerencia (Revista Venezolana de Gestión). N° 43. Volumen IX. N° 4, 177-181.

Fitz-Enz, Jac (1990) **El Valor Añadido por la Dirección de Recursos Humanos.** Ediciones Duesto, Bilbao – España.

Fitz-Enz, Jac (1984) How to Measure Human Resources Mac Graw Hill, U.S.A.

Fleitman Jack (1994) **Evaluación Integral** “Manual para el Diagnóstico y Solución de Problemas de Productividad, Calidad y Competitividad” Mc. Graw Hill México 1994.

Forni F. (1988) **Formulación y Evaluación de Proyectos de Acción Social** Editorial Humanitas, Buenos Aires.

Gaceta Oficial (1980) **Ley Tutelar de Menores** Editorial La Torre, Caracas.

Gaceta Oficial (1984) **Reglamento de la Ley Tutelar de Menores** Editorial La Torre, Caracas.

Gómez G. (1997) **Análisis y Diseño** Mc. Graw Hill, México.

Hammer, M. Champy, J.(1994) **Reingeniería de la Empresa.** Parramón Ediciones.

Hanna, D. (1990) **Diseño de Organizaciones** para la Excelencia en el Desempeño. Addison – Wesley Iberoamericana, México.

Hayman, J. (1984) **Investigación y Educación.** Editorial Paidós. Buenos Aires. 4ta Edición.

Hyland, B. Merle, Y. (1994) Reflexiones para los Gerentes, Mc. Gra Hill Interamericana, México.

IESA (1985) Taller sobre la Experiencia Venezolana en Administración de Programas Sociales

Instituto Interamericano del Niño (1959) Bibliografía sobre Abandono y Temas Afines Montevideo.

Jiménez Castro W. (1987) Introducción al estudio de la teoría administrativa, Editorial Limusa, México.

Kliksberg. B. (1988) Como formar Gerentes Sociales Elementos para el diseño de estrategias. Ponencia presentada en foro: Estrategias para la superación de la pobreza. Ministerio de la Familia, Caracas.

Kliksberg, B. (1990) Investigación y Gerencia, Revista Venezolana de Gestión Volumen VII.

Lazzaro Victor (1981) Sistemas y Procedimientos: Un manual para los negocios y la industria. Editorial Diana, México.

Machado de A., C. (1992) La Formación de Gerentes Sociales Necesidades, Dificultades y Política de Formación. Iniciativa de Desarrollo Humano en Venezuela. Caracas.

Mallo, C. Merlo J. (1995) Control de Gestión y Control Presupuestario Mc. Graw-Hill.

Martínez M. (1975) La Administración Social y el Desarrollo Caracas, U.C.V., F.A.C.E.S.

Melinkoff, Ramón (1983) Los Procesos Administrativos. Caracas Venezuela.

Ministerio de la Juventud (1978) Ley y reglamento del INAM Caracas, Venezuela.

Oficina Central de Presupuesto (1997) Anuario Estadístico

República de Venezuela (1990) Gaceta Oficial, N° 34.541 Año CXVII-MES XI.

Rodríguez, A. Ordoñez L. (1995) Guía para el Decisor, Sistemas de Información para la Acción Social de los Gobiernos Regionales y Locales, Fundación Escuela de Gerencia Social.

Roosen, G. (1991) Investigación y Gerencia, Revista Venezolana de Gestión. Volumen VIII.

Saldivar Antonio Planeación Financiera de la Empresa Editorial Trillas México, 1992.

ANEXOS

ANEXO N° 1
Guía de Entrevista a Directores de Línea

Area: _____ **Titular:** _____

Antigüedad en el Cargo: _____

Años en la Administración Pública: _____

Preguntas

1.- ¿El Nivel Central del Instituto Nacional del Menor, establece una estrecha coordinación con todos los Centros que participan en el desarrollo de un determinado programa?

2.- ¿Se ejerce una constante y efectiva supervisión, para lograr el cumplimiento de los objetivos y actividades en el tiempo previsto y con el personal asignado para ello? De ser afirmativa la respuesta, ¿que procedimiento se sigue?

3.- ¿Rinden los Centros, información relevante que permita conocer el desenvolvimiento del programa y reorientarlo según los resultados, si este fuera el caso?

4.- ¿Existe una política nacional coherente en el área de infancia juventud y familia?

5.-¿ La estructura organizativa y operativa del Instituto, según su opinión están bien definida?

6.-¿ Existe racionalidad en la distribución de los recursos humanos en los diferentes programas del Instituto?

7.-¿ Las normas y procedimientos existentes son suficientes y adecuadas?

8.-¿El presupuesto asignado a cada programa cubre las necesidades del mismo?

9.-¿El personal que atiende a los niños, está preparado técnicamente para la tarea que realizan?

10.- ¿En que medida se cumplen los planes del Instituto? ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan con mayor frecuencia para lograr los objetivos planteados?

11.- ¿Según su criterio, la Toma de Decisiones está centralizada?

12.- ¿Se prevén en su área cambios estructurales u operacionales en el Corto, Mediano o Largo Plazo?

13.- ¿ Estos cambios conllevan a:

- Creación de Nuevas Unidades
- Creación de Nuevos Puestos
- Otros? Explique.

14.-¿ La comunicación y/o intercambio de información entre los diferentes niveles del Instituto, es efectuada de la manera más adecuada?. Si su respuesta es negativa, indique que ha hecho o que sugiere para mejorar el proceso.

ANEXO N° 2 CUESTIONARIO

El presente cuestionario ha sido diseñado para ser aplicado a los empleados del Instituto Nacional del Menor I.N.A.M., quienes ocupan cargos a nivel supervisorio y su objetivo es recoger información relativa al cumplimiento de las normas y procedimientos, los pasos que se siguen para evaluar la gestión realizada en el programa de atención al menor en situación de abandono, el cumplimiento de sus objetivos y metas así como conocer las expectativas de los supervisores en cuanto a las técnicas de Control de Gestión a través de la aplicación de Indicadores.

La información recolectada será utilizada con el fin de elaborar un trabajo especial de grado, titulado "**Propuesta de un Modelo para la Evaluación de Gestión en el INAM. Caso: Los Centros de Protección y Abandono en el Area Metropolitana de Caracas**", requerido por la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Especialista en Gerencia del Sector Público, Mención Presupuesto.

Agradecemos la colaboración que nos brinda al responder las preguntas aquí formuladas.

Lic. Leticia G. Pérez Avilés

INSTRUCCIONES

- 1.-** Indique en la parte superior del cuestionario, el nivel del cargo que usted ocupa, la fecha de ingreso al Instituto y la fecha en que emite sus respuestas.
- 2.-** Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- 3.-** Seleccione, de las alternativas, la respuesta que más se adapte a su sentir u opinión.
- 4.-** Marque con una equis (X), la respuesta seleccionada, no señale más de una alternativa.
- 5.-** Asegúrese de haber respondido todas las preguntas antes de devolver el cuestionario.
- 6.-** Ante cualquier duda, consulte con la Lic. Leticia Pérez por la extensión 8120.
- 7.-** Por el carácter confidencial de las respuestas del cuestionario, no es necesario la identificación del encuestado.

¡Gracias por su colaboración!

FECHA —/—/—

CUESTIONARIO

Nivel del Cargo: _____

Tiempo en el Instituto: _____

1.- ¿Cumple usted con el proceso de planificación de las actividades de su unidad?

- Si
- No

2.- ¿Cuál es la mayor limitación que enfrenta para la ejecución de los planes que usted se establece?

- Personal No Calificado
- Falta de Recursos Financieros
- Personal Insuficiente
- Falta de Recursos Materiales
- Fallas en Recursos Tecnológicos
- Otros
- Ninguno

3.- ¿Existe Manual de Normas y Procedimientos? ¿Cómo califica las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Instituto?

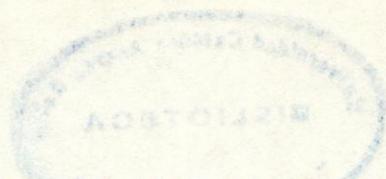
- Bien Definidas
- Definidas
- Poco Definidas
- Indefinidas

4.- ¿Se planifican, coordinan, administran, controlan y evalúan las actividades de asistencia de los menores que ingresan al Centro?

- Si
- No

5.- ¿Se ejerce una constante y efectiva supervisión?

- Siempre
- Generalmente
- Pocas Veces
- Nunca



6.- ¿Con qué periodicidad realizan reuniones con el equipo técnico del Centro? ¿Elaboran un informe de Gestión para presentarlo en reunión?

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

7.- ¿Orienta al personal de menor nivel en cuanto a los programas a desarrollar en el Centro?

- Si
- No

8.- ¿Cumple con las normas emanadas del Nivel Central y de la Jefatura del Centro?

- Si
- No

9.-¿Qué herramientas utilizan a la hora de evaluar la gestión administrativa?, Indique.

10.- ¿Cree usted que el presupuesto asignado al Centro cubre todas las necesidades para atender al Cupo de niños que atiende?

- SI
- NO

11.- ¿El personal está capacitado para tratar a niños con las carencias que ellos tienen?

- SI
- NO

12.-¿La estructura física del Centro es la más idónea para mantener a estos niños y al personal que los atiende?

- Si
- No