



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**PROPUESTAS GERENCIALES PARA EL DISEÑO DEL  
PLAN OPERATIVO-PRESUPUESTARIO BAJO LA MATRIZ  
DEL MARCO LÓGICO**

**Autor:** Lic. Maribel T. Vergara  
**Tutor:** Econ. Darcy J. Gutiérrez

San Cristóbal, Septiembre de 2004



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**PROPUESTAS GERENCIALES PARA EL DISEÑO DEL  
PLAN OPERATIVO-PRESUPUESTARIO BAJO LA MATRIZ  
DEL MARCO LÓGICO**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al  
Grado de Especialista en Sistemas de Información**

**Autor:** Lic. Maribel T. Vergara  
**Tutor:** Econ. Darcy J. Gutiérrez

San Cristóbal, Septiembre de 2004

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Maribel T. Vergara, para optar al Grado de Especialista en Sistemas de Información, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de San Cristóbal, a los 14 días del mes de septiembre de 2004.

---

Econ. Darcy J. Gutiérrez  
C.I. 4.492.218



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**PROPUESTAS GERENCIALES PARA EL DISEÑO DEL PLAN  
OPERATIVO-PRESUPUESTARIO BAJO LA MATRIZ DEL MARCO  
LÓGICO**

Por: Maribel T. Vergara

Trabajo de Grado de Especialización aprobado, en nombre de la  
Universidad Católica Andrés Bello, por el siguiente Jurado, en la ciudad de  
\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

**C.I.**

---

**C.I.**

---

**C.I.**

## DEDICATORIA

Hoy cuando veo culminada otra de mis metas, doy gracias a DIOS por iluminar mi camino y darme fuerzas para no desmayar ante los obstáculos que se presentan en esta tarea difícil pero no imposible de recorrer.

Dedico este triunfo principalmente a mis hijos que son la razón de ser de mi vida:

A ti Alexander por ser mi hijo primogénito y apoyo en mis momentos difíciles, espero que mis logros sean mínimos al lado de los tuyos, sabes que te adoro, gracias por la tolerancia que haz tenido mientras estuve dedicada a lograr esta meta, recuerda siempre que eres muy especial.

A ti Maira Alejandra, mi niña consentida, alegría de mi existencia, disculpa los ratos que no pude estar contigo, pero mi triunfo es también tuyo, cuando crezcas, estoy segura de que comprenderás el porque no pude cumplirte, cuando manifestaste que querías ser nuevamente feliz (ir al parque y jugar pelota contigo), pero en la vida, debemos hacer sacrificios para lograr lo que queremos, y deseo con toda el alma, que esta meta alcanzada sea pequeñita a las que tú te vas a proponer, te adoro, gracias nuevamente a ambos.

Jesús esposo mío, para ti también van mis agradecimientos, por la poca o mucha resignación que hayas logrado tener ante mis exigencias de tiempo para culminar estos estudios de cuarto nivel, los cuales son muy importantes para mí, tú sabes que te quiero mucho, se que te sientes orgulloso por mi triunfo, debes considerarlo tuyo también.

A ti William, por darme ese empuje para continuar por este camino difícil, pero de mucha satisfacción, así como por tú orientación y apoyo incondicional.

A mis compañeras de clase, Mónica y Consuelo juntas logramos superar los obstáculos de esta travesía.

## INDICE GENERAL

	p.p.
TITULO .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL JURADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE CUADROS .....	viii
LISTA DE GRÁFICOS .....	ix
RESUMEN .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULOS	
I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema .....	3
Objetivos de la Investigación .....	8
Justificación de la Investigación.....	8
II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes .....	10
Bases Teóricas .....	14
III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación .....	30
Diseño de Investigación.....	31
Sujetos de Estudio .....	31
Sistemas de Variables .....	31
Operacionalización de Variables .....	33
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	34
Validez y Confiabilidad.....	34

	p.p.
Procedimiento para Recabar la Información .....	35
Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados...	36
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	37
V. PROPUESTA	
Exposición de motivos .....	46
Factibilidad.....	47
Objetivos de la propuesta .....	50
Directrices .....	51
Propuestas Gerenciales para el Diseño del Plan Operativo – Presupuestario Bajo la Matriz del Marco Lógico .....	52
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones .....	64
Recomendaciones .....	65
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS .....	70
A Encuesta para Recabar Datos.....	71
B Instrumento de Evaluación .....	74
C Validación de la Encuesta .....	76
D Carta Solicitud Autorización Aplicar Encuesta.....	79
CURRICULUM VITAE .....	81

## LISTA DE CUADROS

	p.p.
1 Dimensión Nivel de Conocimiento en el Sistema de Marco Lógico .....	38
2 Dimensión Proceso Gerencial en el Diseño y Monitoreo del Plan Operativo .....	41



## LISTADO DE GRÁFICOS

	p.p.
1 Secuencia en Concepción y en Contribución de Objetivos ....	27
2 Representación Gráfica de los Resultados del Nivel de Conocimiento en el Sistema de Marco Lógico.....	38
3 Representación Gráfica de los Resultados del Nivel de Proceso Gerencial en el Diseño y Monitoreo del Plan Operativo .....	42
4 Objetivos de la Propuesta.....	50
5 Propuestas Gerenciales Diseño del Plan Operativo Presupuesto.....	51



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**PROPUESTAS GERENCIALES PARA EL DISEÑO DEL PLAN  
OPERATIVO-PRESUPUESTARIO BAJO LA MATRIZ DEL MARCO  
LÓGICO**

**Autor:** Maribel T. Vergara

**Tutor:** Darcy J. Gutiérrez

**Año:** 2004

**Resumen**

La presente investigación tiene por finalidad, determinar el proceso gerencial que aplican gerentes y administradores de la empresa CADELA-Localidad Táchira en el diseño, evaluación y monitoreo del plan operativo presupuestario, así como los conocimientos que poseen sobre el manejo del sistema de marco lógico. El estudio se desarrolló bajo una investigación de campo de carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. Los sujetos de estudio lo conforman dieciséis (16) trabajadores cuyas funciones están relacionadas tanto a nivel gerencial como administrativo en las distintas Unidades Organizativas de la empresa, a quienes se les aplicó una encuesta diseñada en escala de frecuencia con tres (3) opciones de respuestas (siempre, a veces y nunca). Los resultados fueron presentados en cuadros de frecuencia y gráficos de barras; el análisis de los datos obtenidos permitió detectar debilidades en la aplicación de herramientas gerenciales adecuadas a las exigencias del avance de la sociedad de hoy y a la legislación vigente en Venezuela como es la utilización del Sistema de Marco Lógico como instrumento idónea para elaborar los planes operativos, en el contexto de los organismos autónomos, razón por la cual se propone Propuestas Gerenciales para el Diseño del Plan Operativo-Presupuestario de la empresa.

**Descriptores:** Propuestas Gerenciales, Diseño, Plan Operativo, Presupuesto, Matriz de Marco Lógico.

# INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales inciertos, turbulentos de cambios imprevistos imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los gerentes y administradores de las organizaciones públicas y privadas, como responsables de su conducción y éxito de su misión y visión. Es por ésto que el funcionamiento efectivo y eficiente de las empresas, depende en gran medida, de las habilidades que tengan los gerentes y administradores para alcanzar los objetivos, mediante la utilización de herramientas idóneas que contribuyan a ese logro.

Es por ello, que los gerentes de los últimos tiempos requieren del conocimiento de una serie de acciones gerenciales para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr los resultados deseados, de allí depende su éxito personal, el éxito de la empresa y el éxito del grupo que dirige.

En tal sentido, la presente investigación se desarrolla con el firme propósito de dotar a los gerentes y administradores de las acciones gerenciales para el diseño de los planes operativos presupuestarios, como elementos imprescindibles para garantizar una gestión óptima, cuyos resultados se traduzcan en la satisfacción de sus clientes y de la propia empresa.

De allí la importancia que tiene para la empresa CADELA – Localidad Táchira, los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar, es indispensable que los responsables de desarrollar estas acciones, deben estar en capacidad de realizarlas utilizando las herramientas idóneas como es el Sistema de Marco Lógico, que permite mantener alineadas las acciones de la organización con su misión, planeación estratégica y planes de trabajo, tanto institucional, como individual y de esta manera lograr alcanzar el éxito de los objetivos planteados.

En este sentido, el presente trabajo consiste en el desarrollo de propuestas gerenciales dirigidas a los administradores y gerentes de CADELA – Localidad Táchira, para orientar el diseño del Plan Operativo Presupuestario bajo el Sistema de Marco Lógico.

En consecuencia el presente trabajo de investigación se estructura de la siguiente manera: Capítulo I, El Problema, compuesto por el planteamiento, objetivos y justificación; Capítulo II, Marco Teórico, incluye los antecedentes y las bases teóricas; Capítulo III, Marco Metodológico, comprende el tipo de investigación, diseño de investigación, sujetos de estudio, sistemas de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad y técnicas de análisis e interpretación de resultados; Capítulo IV, Análisis de Resultados; Capítulo V, Propuesta, exposición de motivos, factibilidad, objetivos de la propuesta, directrices y propuestas gerenciales que orientan el diseño del plan operativo-presupuestario, Capítulo VI, Conclusiones y Recomendaciones.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

En un entorno de cambio constante como el que se vive y se seguirá viviendo, tanto los individuos como las organizaciones que lo conforman, se ven amenazados por el peligro permanente de perder su viabilidad producto de la volatilidad del conocimiento y del avance de la tecnología, con lo cual la efectividad de las acciones organizacionales se ve comprometida. Lo que antes resultaba garantía de éxito pierde su poder y pasa pronto a convertirse en condición de fracaso.

Dentro de estas realidades el funcionamiento de una organización debe estar signada por el reto constante hacia la búsqueda de su eficiencia y productividad en todos sus niveles, esta premisa es válida para cualquier tipo de empresa, ya sea pública o privada, con o sin fines de lucro, productora de bienes o de servicios. Para lograr este propósito se hace imprescindible una acción gerencial enmarcada en nuevos **principios** y procedimientos operativos, administrativos, contables y técnicos que conlleven al rendimiento, a la eficiencia y eficacia del proceso operativo de la organización.

De allí que el desafío de las organizaciones empresariales para estar a tono con las nuevas realidades según Robbins (1998), es el aprendizaje,

entendiéndolo como un proceso de expansión de la capacidad de acción, conocimiento que permitirá responder de manera más efectiva a los desafíos del entorno, así como, a las exigencias de la colectividad, como muy bien señala Drucker (citado por Moreno 1994) “Es el momento de desarrollar la creatividad empresarial sin pérdida de tiempo”.

Igualmente, versados especialistas coinciden en que las oportunidades que antes existieron están desapareciendo y surgen otras distintas, la inteligencia esta en reconocerlas, y la audacia empresarial en saber aprovecharlas. Hay que aprender en un mundo de cambio tecnológico acelerado y mercados segmentados cambiantes, altamente competitivos en donde el éxito es sobrevivir, crecer y aprender a desarrollar estrategias que garanticen la permanencia de la empresa al servicio de la colectividad.

De allí que las empresas fundamentalmente las orientadas a la prestación de servicios públicos, para lograr un funcionamiento ajustado a las exigencias de la colectividad, requieren modificar los esquemas tradicionales de gestión, y abrirse al rediseño de sistemas administrativos y gerenciales que rompan con los esquemas operativos tradicionales de acción.

Lograr tales expectativas en el contexto de las empresas públicas venezolanas, es responsabilidad de cada uno de los miembros de dichas organizaciones en los diferentes departamentos; por cuanto ésta es la única vía para una función verdadera al servicio de la ciudadanía y cumplir los mandatos expresados en la Carta Magna. En esta línea de pensamiento Mondy y Noe (1997), opinan que nada es más importante en la administración de una organización que el apoyo de todos sus integrantes, si bien es cierto que a nivel de la administración pública existen funciones centralizadas que corresponden únicamente al cuerpo directivo, como es el proceso de toma de decisiones, en los organismos autónomos, como las empresas proveedoras de servicio caso CADELA, las decisiones en el orden administrativo y operativo, pueden ser tomadas por cada ente de manera individual, para su funcionamiento interno.

De allí que para conducir adecuadamente el funcionamiento operativo de la organización, debe tener a la mano la más amplia, veraz y actualizada información, que permita a los administradores **formular**, ejecutar y controlar su presupuesto, el cual debe estar orientado a la búsqueda de las mejores alternativas para racionalizar y mejorar la calidad del gasto, en pro de los objetivos y las metas trazadas.

Para ello las empresas proveedoras de servicio deben aplicar sistemas de información que sirvan de soporte para la toma de **decisiones** de carácter contingencial, plantea London (1996), que un sistema de información es “un conjunto de componentes que se interrelacionan entre sí, los cuales permiten captar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y de control”.

Es así como, los sistemas de información son los encargados de coordinar los flujos y registros de información, necesarios para llevar a cabo las funciones de la empresa de acuerdo con su planteamiento o estrategia de negocio. Desde este punto de vista, las funciones dan lugar a actividades de planificación, diseño, control y ejecución de acciones tendentes a conseguir los objetivos y metas trazadas por la organización. Para que las empresas logren desarrollar estas actividades es necesario el uso de herramientas efectivas y eficaces que le permitan la conceptualización, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos a emprender para lograr los objetivos estratégicos.

Las instituciones de servicio público como es el caso de CADELA, se ven en la obligación de adecuar sus planes operativos a las exigencias de sus clientes quienes cada día demandan de un servicio más eficaz y eficiente, y desde luego cumplir también con las exigencias propias de la empresa. Sin embargo, la empresa no cuenta con un procedimiento que le permita de forma efectiva realizar la planificación, la formulación y la ejecución de un presupuesto de gastos de tal forma que sea aprovechado como un termómetro para medir la ejecución de cada una de las actividades

empresariales. De allí la necesidad que tiene la institución de abocarse a la búsqueda de una herramienta que le permite cumplir con todos estos requerimientos como es el caso del Sistema de Marco Lógico, el cual constituye un instrumento conceptual de gestión que cubre varias dimensiones del control gerencial, tanto del proyecto en sí, como sus nexos con los objetivos de la institución y las expectativas de sus clientes. Todo ello dentro de un ambiente de **innovación** y creatividad en los diferentes niveles jerárquicos con el fin de plantear alternativas de acción en el momento adecuado.

Por otra parte, el Ejecutivo Nacional ha través de las diferentes leyes relacionadas con la planificación, estableció que por ser éste un mecanismo de formulación, seguimiento y evaluación de resultados, su sistematización constituye un elemento crítico para la eficacia del sector público y la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

En tal sentido, corresponde a los administradores de cada ente el diseño de las metas, programas y acciones concretas a ser implementadas para realizar el control correspondiente, así mismo, debe diseñar mecanismos para que cada crédito presupuestario incorporado en el plan anual de presupuesto, contenga de manera explícita los objetivos que se esperan lograr y los funcionarios responsables para alcanzarlos.

Tales requerimientos hacen imprescindible que la empresa de servicio eléctrico – CADELA, tome las previsiones necesarias para cumplir con sus clientes que son la razón de ser de la organización, como es brindar un servicio útil y socialmente necesario, así como, aplicar los procedimientos adecuados en cuanto a la planificación y ejecución presupuestal, con el fin de evitarse sanciones de carácter legal estipuladas en la Ley de la Contraloría General de la República en su artículo 91, como es la aplicación de responsabilidad administrativa por la falta de planificación, así como, el incumplimiento de las metas indicadas en los programas o proyectos.



Por lo tanto, se hace necesario el diseño de una metodología que permita alinear las metas y planes, con la ejecución presupuestal y siendo el Sistema de Marco Lógico una herramienta efectiva para estructurar el proceso de planificación de proyectos, por cuanto la misma orienta la conceptualización, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, así como, comunicar información esencial a los involucrados de una forma eficiente, es pertinente que la institución se aboque a su utilización, puesto que de no implantar un proceso de gestión con estas características, le traería serios problemas tanto a nivel gerencial como legal, por cuanto el no contar con una herramienta que le permita elaborar una planificación ajustada a sus requerimientos, realizar control y evaluación de los procesos a ser desarrollados, le será difícil cubrir las expectativas tanto internas como externas a la organización. En tal sentido su gestión se vería cuestionada al no poder cumplir con sus clientes que son la razón de ser de la organización, así como, posibles sanciones en el ámbito legal, puesto que el ejecutivo nacional a decretado diferentes lineamientos relacionados con el perfeccionamiento de la gestión de las diferentes instituciones públicas como lo es CADELA-Táchira.,

A la luz de estos planteamientos se formulan las siguientes interrogantes ¿Qué conocimientos tienen los gerentes “administradores” sobre el manejo del Sistema de Marco Lógico, como base para el diseño del Plan Operativo y Presupuesto de Gastos?, ¿Qué acciones gerenciales se aplican en la empresa circunscrita al estudio, para el diseño del Plan Operativo y Presupuesto de Gastos? y ¿Qué acciones gerenciales utiliza la administración para monitorear el Plan Operativo?.

De todo lo anterior se desprende, la necesidad que tiene la organización de tomar las debidas acciones gerenciales que le permitan el diseño, bajo el Sistema de Marco Lógico, del Plan Operativo y su integración con el presupuesto de gastos, a fin de contribuir con la satisfacción de sus clientes

y además, con el proceso de adecuación de la empresa a las disposiciones legales vigentes en el país.

### **Objetivo General**

Proponer acciones gerenciales dirigidas a los administradores y gerentes de la empresa CADELA, para orientar el diseño del Plan Operativo y su Integración presupuestaria, bajo el Sistema de Marco Lógico.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar los conocimientos que poseen los gerentes “administradores”, de la empresa CADELA-Táchira, sobre el manejo del Sistema de Marco Lógico.
2. Determinar las acciones gerenciales aplicadas por los administradores, circunscritos al estudio, para el diseño del Plan Operativo y Presupuesto.
3. Determinar las acciones gerenciales utilizadas por los administradores para monitorear el Plan Operativo.

### **Justificación**

Para las empresas del sector público es imprescindible y obligante cumplir con el marco legal vigente, por esta razón, y debido a que el Ejecutivo Nacional ha aprobado una serie de leyes dirigidas a fomentar el control interno, se hace necesario la utilización de metodologías que permitan cumplir con los requisitos exigidos por la ley.

En tal sentido, CADELA como empresa pública, no escapa a las exigencias legales establecidas en el país para las empresas del sector público y, en consecuencia, debe implantar estrategias gerenciales pertinentes, que le ayuden en el desempeño óptimo de sus funciones con el

fin de ordenar y controlar el uso de sus recursos de una forma eficaz y eficiente.

Por lo tanto, se hace necesario la realización de la presente investigación, la cual esta dirigida a encontrar una metodología que le ayude a la empresa CADELA, articular el plan operativo y el presupuesto, con el fin de garantizar que los proyectos establecidos, tengan asignados los recursos presupuestarios, así como, realizar un control interno efectivo de los mismos.

Esta investigación resulta novedosa y oportuna a la organización, por cuanto su Casa Matriz (CADAPE), en los últimos meses, indicó la necesidad de vincular el plan operativo con el presupuesto, como alternativa para realizar un control más efectivo de los recursos presupuestarios asignados.

Igualmente, puede constituir una herramienta gerencial eficiente y eficaz para articular los procesos tanto internos como externos a la organización, y de esta manera, lograr sus objetivos los cuales se traducirán en satisfacción para sus clientes, así como, obtener una buena imagen corporativa al contar con un mecanismo de control que le facilite detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas pertinentes.

De igual manera contribuirá a que la empresa cumpla con las disposiciones del Ejecutivo Nacional, además de permitirle disponer de información relativa a los efectos de los gastos en cada una de sus actividades y establecer estrategias gerenciales en el momento adecuado.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes**

Los sistemas de información (Planes Operativos), han sido utilizados en diferentes organizaciones, tanto públicas y privadas, como herramienta que permita corregir situaciones no deseadas y orientar la gestión hacia el camino de eficiencia y productividad, en este sentido se consideraron varios estudios y publicaciones del ámbito nacional e internacional, relacionados directa o indirectamente con la planificación o la gestión presupuestaria.

Guerrero, J. y López, M. (s.f.), en el marco del Programa de Presupuesto y Gasto Público del Centro de Investigación y Docencia Económicas (México), elaboró el Manual del Marco Jurídico del Presupuesto de Egresos de la Federación: Este documento estudia cómo las distintas leyes y reglamentos norman las facultades hacendarias concedidas a distintos poderes del Estado Mexicano, tales como la facultad del gobierno de cobrar impuestos y gastar los recursos recaudados; la facultad del ejecutivo de formular el presupuesto; la facultad exclusiva de la Cámara de Diputados de aprobar el presupuesto y del Congreso de la Unión de aprobar la Ley de Ingresos. Este sistema de división de las facultades hacendarias entre los poderes establece un sistema de contrapeso, al mismo tiempo que permite contar con instrumentos de vigilancia al ejecutivo en la ejecución del gasto público haciéndolo más eficiente y transparente.

Sanín (1999), presenta al Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES en Santiago de Chile, el trabajo denominado: Control de gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública: el cual surgió por la necesidad de generar respuestas cada vez más cercanas a los ciudadanos que exigen formas de comportamiento diferentes a las tradicionales, donde los diseños en el plano nacional deben confrontarse y articularse con los objetivos territoriales e institucionales. El documento se fundamenta en que la gerencia institucional debe atender articuladamente dos subsistemas. El primero (interno) se mueve en el tránsito de insumos a productos y toca más a los niveles operacionales. El segundo, de carácter estratégico, se preocupa por la generación de efectos en el entorno. El documento constituye una propuesta para integrar los dos subsistemas (interno y externo), con miras a dar seguimiento a las estrategias y programas de carácter global, así como al plano institucional, donde confluye la sociedad y el territorio y de esta manera fortalecer la institucionalidad del Estado y generar paulatinamente una cultura de gerencia de los recursos públicos.

Los Ministerios de Finanzas, Planificación y Desarrollo y el Banco Central de Venezuela (2002), elaboraron un conjunto de lineamientos de política fiscal y presupuestaria para dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 311 de la Constitución Nacional y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAF), para la formulación de los presupuestos correspondientes al bienio 2003-2004 en los diferentes organismos públicos nacionales, incluyendo los objetivos de política económica, los supuestos macroeconómicos de mediano plazo, los objetivos de la política fiscal de largo plazo, el estudio de sostenibilidad y solvencia fiscal, las propuestas más relevantes que contendrá el proyecto de ley de presupuesto, con indicación del monto general y las estimaciones que respaldan las proyecciones.

Todos estos lineamientos promueven el manejo de los activos del Estado, así como la participación del sector privado, permitiendo no sólo atenuar la carga fiscal, sino también incentivar la inversión y el ahorro privado.

La Oficina de Planificación y Presupuesto del Ministerio del Trabajo (2004), elaboró un papel de trabajo denominado “Plan Operativo Anual Institucional (POAI) y su Vinculación con el Presupuesto”, para dar cumplimiento a lo pautado en el Artículo 50 de la Ley Orgánica de Planificación y establecer las pautas a seguir por cada Unidad de los entes públicos, para la elaboración del Plan Operativo, entre las cuales se encuentran la utilización de formularios guías (Matriz Lógica, Metas y Volúmenes de Trabajo, Vinculación Plan Presupuesto y Viáticos), la descripción de un procedimiento y unas preguntas básicas para la elaboración del Proyecto, al igual que el Plan Único de Cuentas y un listado de materiales con precio actualizado, los cuales les servirían de base para reflejar la relación de materiales de oficina, mobiliarios y equipos de oficina y de computación.

La Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), el Ministerio de Finanzas y las Universidades que integran el Sector Universitario Oficial (2003), presentaron el trabajo titulado Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas para el Sector Universitario Oficial, el cual contiene los elementos fundamentales que permiten comprender la composición y operatividad del Sistema de Gestión y Control de la Finanzas del citado Sector, con el fin de alinearse con las estrategias del Estado, específicamente con lo relativo a la modernización y la transparencia, como elementos claves para mejorar y hacer más eficiente el quehacer de los distintos procesos de Sistema Administrativo-Financiero.

El Sistema fue concebido para diseñar e implantar un sistema administrativo-financiero integrado, con las aplicaciones informáticas que permiten la formación de expedientes electrónicos cuando se realice una

transacción, incorporando a dichos expedientes todas las referencias y documentos soportes de la misma, contribuyendo a fortalecer los sistemas de control interno.

Su implantación traerá consigo adecuaciones en los procedimientos administrativos, redefinición de funciones y establecimiento de nuevas responsabilidades, ya que los procesos administrativos y financieros adquieren nueva dimensión. También implica que la gerencia de la organización planifique sus acciones y necesidades en función del cumplimiento de objetivos y metas definidas; y realice las operaciones que conlleven a su logro.

Como se puede observar, cada uno de los trabajos precedentes, muestran en su contexto, temas relacionados con lineamientos de política fiscal y presupuestaria, así como, pautas a seguir por los diferentes entes gubernamentales en la elaboración de los Planes Operativos. Igualmente, se refleja la importancia que juega el marco legal en el proceso presupuestario para hacerlo más transparente y eficiente, desde la perspectiva de las normas, leyes y reglamentos que lo rigen, así como, la necesidad de automatizar los procesos administrativos, con el fin de aumentar el rendimiento de las actividades para mantener un control interno adecuado a los requerimientos de la organización. En tal sentido, los trabajos mencionados se relacionan con la presente investigación, puesto que en cada uno de ellos, se exponen diferentes tópicos relacionados con la acción gerencial para orientar los planes presupuestarios en las empresas del Estado.

## **Bases Teóricas**

### **La Acción Gerencial en el Diseño del Plan Operativo-Presupuestario de Gastos**

En el mundo globalizado de hoy las organizaciones se ven inmersas en una fuerte competencia nacional e internacional, lo que trae como consecuencia que las mismas estén obligadas a imponerse criterios globales de eficiencia económica, para lograr sobrevivir en este ambiente de constantes cambios económicos y donde el avance de la ciencia y la tecnología, entran a formar parte de estos cambios como factores imperantes.

En tal sentido, se hace imperiosa la necesidad de que las organizaciones, cuenten con las herramientas más adecuadas para continuar en el mercado, siendo esto uno de los retos más serios para los administradores de hoy, pues depende de ellos el utilizar las mejores prácticas gerenciales en provecho del negocio y de esta manera, asegurar su continuidad.

En una economía donde la incertidumbre es inminente, una fuente segura de ventaja competitiva duradera, según Alvarado (s.f.), es el conocimiento, ya que cuando cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores y los productos se vuelven obsoletos, las empresas para obtener éxito deben constantemente crear nuevo conocimiento, diseminarlo a toda la organización e incorporarlo rápidamente en nuevas tecnologías y productos, permitiendo de esta manera una continua **innovación**.

Tomando como referencia el conocimiento se tiene que según Koontz y Wehrich (1998), la ciencia produce conocimientos, mientras que la tecnología hace uso de ellos. Igualmente, Koontz y Wehrich, indican que el



termino tecnología “se refiere a la suma total de conocimientos con los que se dispone para hacer cosas”.

Por lo tanto, el desafío de las organizaciones como lo indica Alvarado (ob.cit), es alentar el crecimiento facilitando el aprendizaje en conjunto, la integración a comunidades abiertas al aprendizaje, promoviendo organizaciones inteligentes, con auténtica capacidad para el aprendizaje, organizaciones que día a día propicien la creatividad y la cultura de la innovación, para contar con una gerencia de calidad puesto que el aprendizaje y el conocimiento profundo, son puntos centrales de la filosofía de la calidad.

Al lograr un conocimiento profundo, se contará con una **visión sistémica** de la organización, con un conocimiento del propósito de la misma, sus elementos y sus interrelaciones. Un sistema debe ser gerenciado para lograr la optimización, es decir el cumplimiento del fin con el esfuerzo organizado de todos los componentes del mismo.

Bajo esta perspectiva y debido a que las instituciones pertenecen a un gran sistema abierto por cuanto su funcionamiento está vinculado o interrelacionado con su entorno, los gerentes de éstas deben estar en capacidad de adquirir los conocimientos necesarios para manejarlas a partir de su organización interna, sus interrelaciones recíprocas, sus niveles jerárquicos, su capacidad de variación y adaptación, su conservación de identidad, su autonomía y crecimiento, su desorganización y destrucción, es decir, bajo una visión sistémica.

El término de “sistema” constituye hoy día uno de los conceptos más ampliamente utilizados y una definición puede ser la indicada por Stair y Reynolds (1999) quienes lo definen como “un conjunto de elementos o componentes que interactúan entre sí para cumplir ciertas metas”. (p.8).

Tomando como punto de partida esta definición, se puede decir que un sistema es un conjunto de componentes interrelacionados, los cuales trabajan conjuntamente hacia una meta común mediante la aceptación de

entradas (insumos), las cuales son procesadas y posteriormente generan salidas (entrega de productos) para atender las demandas de los clientes y a su vez, causar impacto en el entorno.

Para llevar a cabo este proceso de transformación las empresas deben basarse en las funciones de planeación, control y evaluación de resultados, vistas desde una perspectiva holística e integradora, en donde cada uno de estos elementos están relacionados entre sí, con el propósito de cumplir eficientemente los objetivos establecidos.

Así, la planeación según Koontz y Weihrich (1998), es la selección de los diferentes objetivos y las acciones necesarias para cumplirlos, siendo indispensable la toma de decisiones a partir de diversas alternativas. Por otra parte, la **planeación** de acuerdo a Fuentes (s.f.), es un proceso que incluye un diagnóstico para comprender las causas y elementos que generan un problema, un pronóstico para determinar posibles alternativas de solución y la definición de los objetivos, políticas, estrategias y las acciones a ser emprendidas, especificándose en un plan operativo, una programación presupuestaria que determina la cantidad del gasto en función de las demandas de la población, **diagnóstico** socioeconómico, políticas y estrategias, así como, relaciones intergubernamentales y por último el análisis de impactos generados a posteriori mediante la evaluación, el control y la corrección.

La planificación según se establece en la Ley Orgánica de Planificación (2001), debe ser perfectible, para lo cual deben evaluarse sus resultados, controlar socialmente su desarrollo, hacer seguimiento, medir el impacto de sus acciones e incorporar en su debido momento los ajustes que sean necesarios.

Los pasos a seguir para llevar a cabo la planeación de acuerdo a Koontz y Weihrich (ob.cit) son los siguientes:

1. Atención a las oportunidades (problemas): esta se refiere al análisis preliminar de las posibles oportunidades y advertirlas, identificar sus

fortalezas y debilidades, determinar los problemas a resolver y sus beneficios.

2. Establecer objetivos para la empresa y posteriormente para cada una de las unidades de ésta.
3. Desarrollo de premisas: se trata de supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica (pronósticos, políticas).
4. Determinar los cursos de acción alternativos.
5. Evaluación de cursos alternativos ponderándolos a la luz de premisas y metas.
6. Selección de un curso de acción: éste es el punto en que se adopta el plan, toma de decisiones.
7. Formulación de planes derivados: son planes que se utilizan como apoyo al plan básico.
8. Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación: luego de tomadas las decisiones y establecidos los planes se trasladan las cifras convirtiéndolas en presupuesto.

De allí, que un plan operativo permite planificar las actividades, determinar qué recursos se requieren para realizarlas y preparar un presupuesto para llevarlas a cabo. Durante el proceso de elaboración, se identifican las actividades específicas que se llevarán a cabo dentro de los diferentes niveles funcionales en un período determinado, sea trimestre, año, mes o semana entrante. El plan resultante determinará los objetivos específicos y las actividades que se ejecutarán, la secuencia cronológica de las mismas, así como, quién las efectuará y qué recursos se requerirán.

La realización de las actividades permitirá que el programa logre sus objetivos específicos. El presupuesto que cubre estas actividades debe compararse con los fondos existentes, y el plan de trabajo debe modificarse si las acciones resultantes no generan valor agregado.

Como se puede observar la planificación constituye una herramienta invaluable en la administración de cualquier organización, adquiriendo mayor

importancia en función de su tamaño, extensión espacial y complejidad. En atención a lo indicado en el Resumen Ejecutivo del Decreto Nro. 1.528 (s.f.), la planificación forma parte intrínseca de las actividades de dirección y control administrativos de cualquier empresa, pues mediante ésta se establecen: las metas generales y específicas de la acción administrativa, se cuantifican los medios requeridos para obtenerlas, los indicadores para medir el grado de avance, el cumplimiento de lo programado y consagra los mecanismos de formulación, seguimiento y evaluación de los resultados. Constituyendo su sistematización un elemento importante para la eficacia y eficiencia en la gestión de las organizaciones.

Tal como se ha indicado, de la planeación surge la programación presupuestaria, la cual es una de las herramientas más utilizadas para medir la gestión. Igualmente, es utilizada como cimiento de los estados financieros proyectados y representa la base de la toma de decisiones, por cuanto permite prever las condiciones económicas de la empresa en áreas como el endeudamiento, la situación de liquidez, la naturaleza de las transacciones financieras y la movilización o rotación de los fondos invertidos.

El presupuesto es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos de una empresa, para un período determinado, con el firme propósito de lograr los objetivos fijados por la gerencia. Abarca todas las actividades y áreas de la organización empresarial, cada una de las cuales queda representada por una partida presupuestaria.

Burbano y Ortiz (1998), define presupuesto como el:

*Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de: objetivos empresariales generales a largo plazo. Especificación de las metas de la empresa. Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo. Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (divisiones, productos, proyectos). Un sistema de*

*informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas. Procedimiento de seguimiento. (p. 11).*

Otra definición de presupuesto es la indicada por los autores Koontz y Winrich (1998), quienes exponen:

*La presupuestación es la formulación en términos numéricos de planes para un periodo futuro dado. Así, los presupuestos son estados de resultados anticipados, ya sea en términos financieros (como los presupuestos de ingresos y gastos y de capital) o no financieros (como los presupuestos de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción. Se dice, por ejemplo, que los presupuestos financieros son la “monetarización” de los planes. (p.662).*

Makón (2000), analiza el presupuesto desde el punto de vista sistémico, diciendo que es un “sistema integrado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos utilizados en las diferentes etapas del proceso presupuestario por los organismos públicos...”.

En atención a lo indicado por los autores Burbano y Ortiz (1998), un buen sistema de presupuesto debe alcanzar los siguientes objetivos específicos: (a) permitir la más eficiente asignación y uso de los recursos reales y financieros que demanda el cumplimiento de los objetivos y metas incluidos en el presupuesto, (b) posibilitar la instrumentación anual de los objetivos, políticas y metas de largo, mediano y corto plazo definidos por la alta autoridad, (c) lograr un adecuado equilibrio, en las diversas etapas del proceso presupuestario, entre la centralización normativa y la descentralización operativa, (d) brindar información, en cada una de las etapas del proceso presupuestario, sobre las variables reales y financieras, a efectos de que las decisiones de los niveles superiores se adopten vinculando ambos tipos de variables y (e) contar con una estructura que posibilite lograr las necesarias interrelaciones con los demás sistemas de administración financiera (incluyendo recursos humanos, compras y

contrataciones) y, a la vez, permita el ejercicio tanto del control interno como del externo.

Para alcanzar estos objetivos es necesario utilizar **técnicas** que permitan vincular las variables reales y financieras en todas las etapas del proceso presupuestario, lo que permitirá determinar el impacto de los ingresos y gastos en la economía y medir el costo de la gestión. En tal sentido, el presupuesto es un instrumento básico para la ejecución de los planes de desarrollo económico y social tanto de las instituciones como de la nación, ya que posibilita concretar planes y metas de producción de bienes y prestación de servicios.

El presupuesto según Koontz y Winrich (1998), se clasifica en cuatro tipos (a) de ingresos y gastos, (b) de tiempo, espacio, materiales y productos, (c) de gastos de capital y (d) de efectivo.

Por otra parte, para la elaboración del presupuesto, según lo indican Guerrero y López (s.f.), existen varios sistemas: (a) de presupuesto por objetivos de gastos, (b) de presupuesto tradicional, (c) de presupuesto base cero y (d) de presupuesto por Programas: este último se desarrolla y se presenta con base en el trabajo que debe ejecutarse, mediante la atención a objetivos específicos, y de los costos de ejecución de dicho trabajo. Las tareas propuestas los objetivos y los costos respectivos se elaboran en función de metas de largo plazo, como aquellos fijados en los planes de desarrollo económico. El presupuesto por programa permite facilitar la tarea de vincular los fondos obtenidos con los objetivos y metas específicos que se pretende lograr con ellos.

De allí que los presupuestos de las instituciones públicas deben expresar sus objetivos a través de los planes, lo que hace evidente su **articulación** con la planificación, para lo cual emerge el sistema de marco lógico como herramienta conceptual que presenta los objetivos a nivel institucional y a nivel intermedio, los cuales están vinculados a servicios concretos y con metas cuantificables en términos de resultados, así como,

los indicadores que permiten evaluar la calidad, cantidad, costo y pertinencia de los servicios. Igualmente, ayuda a medir los efectos de las acciones en los clientes (sociedad o beneficiarios que la organización atiende), a través de la **evaluación ex-post**.

Por otra parte, y partiendo de la premisa que el presupuesto sirve de control al permitir la comparación permanente de los resultados reales con las previsiones, se tiene que el **control** es una herramienta indispensable para evaluar el rendimiento de las actividades planificadas. Para Robbins (1996), el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y **corrigiendo cualquier desviación significativa**” (p.664).

Así mismo, Stoner (1996) plantea: el control es el proceso administrativo, el cual permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. “Control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”, (Koonts y Weihrich 1998 p.636).

Como se puede observar existen diferentes definiciones de control, pero cada una de ellas coinciden que es una actividad para garantizar el cumplimiento de los planes al permitir la supervisión y comparación de los resultados con lo planificado. Para Romero (s.f.), el control posee los siguientes elementos básicos: (a) debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas, (b) deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados, (c) el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados y (d) a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Para las instituciones públicas el control esta orientado, a realizar seguimiento a los planes, metas y programas contenidos en los planes y

presupuestos de cada organismo del sector público, en consecuencia y tal como lo indica Garnier (s.f.), las practicas gerenciales para realizar control deben enfocarse hacia las prioridades estratégicas, que incluyan: el control contable de costos que abarque tanto el control de gastos realizados, como el descubrimiento de formas más económicas y eficientes de hacer cumplir las políticas públicas, el control de resultados, realizado a partir de indicadores de desempeño y el control social, por medio del cual los ciudadanos evalúan los servicios públicos desde el punto de vista de calidad, costo y su oportunidad.

En cuanto al proceso básico de control según Koonts y Weihrich (ob.cit), se deben aplicar tres pasos: (a) establecimiento de normas, (b) medición del desempeño con en esas normas y (c) corrección de las variaciones respecto de normas y planes. Para estos autores, las normas son criterios de desempeño y dentro de las mejores se encuentran las metas u objetivos verificables.

En este orden de ideas y tomando como premisa la importancia de que al definir las diferentes metas u objetivos éstos deben ser verificables o cuantificables, con el fin de permitir al final del proceso, determinar si el objetivo se cumplió, así como, evaluar la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas, es indispensable que los gerentes se apoyen en instrumentos de gestión, como es la matriz de marco lógico, la cual cubre varias dimensiones de control gerencial dependiendo del ámbito desde donde se mire, permitiendo definir, visualizar y conectar los niveles de responsabilidad y de esta manera, mantener un control sobre los diferentes proyectos que contribuirán al logro de los objetivos trazados por el organismo.

De todo lo anterior se desprenden que para controlar es necesario **medir**, por lo que los administradores se valen de herramientas de monitoreo y observación como son los indicadores de gestión, los cuales según Bahamón (s.f.) son contruidos a partir de la evaluación y relación de



variables. La medición de estas variables y su posterior comparación con los valores metas establecidos, permite determinar el logro de los objetivos incluidos en el Plan estratégico de la organización. La evaluación de los indicadores de gestión permite mejorar y orientar los recursos físicos, técnicos y humanos al cumplimiento de las metas y objetivos, así como también, ayudar a los gerentes en la toma de decisiones.

Igualmente, si se aplica el enfoque de sistemas a las organizaciones, se establece que la información tradicionalmente utilizada por éstas para controlar el cumplimiento de su misión, sus objetivos y sus metas, es en realidad un conjunto de indicadores de gestión del sistema denominado organización.

Los indicadores según Bahamón (s.f.), pueden ser clasificados de acuerdo con los mecanismos de control para el cual obtienen información del sistema. Indicadores de eficiencia: si se enfocan en el control de los recursos o las entradas del sistema (evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades del sistema). Indicadores de eficacia: si se enfocan en el control de los resultados del sistema (evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado del sistema). Los indicadores de efectividad es el resultado del logro de la eficiencia y la eficacia.

Un instrumento efectivo a ser considerado en las acciones gerenciales de los diferentes organismos, es el Sistema de Marco Lógico, pues éste permite aportar los indicadores para medir el efecto directo del objetivo (**propósito**), así como, proporciona los indicadores de verificación sobre los productos y para el control sobre las actividades y establece los indicadores de comprobación de tiempo y de costos.

Según lo indicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2004), un buen indicador debe contener cuatro atributos críticos: (a) Prácticos: medir lo que es importante, contar con la cantidad mínima de indicadores para medir cada objetivo, la meta debe ser realizable y los medios para medir los

objetivos deben ser eficientes en función del costo, (b) Independientes: se refiere a que no debe existir una relación causa efecto entre el indicador y el objetivo correspondiente, (c) Específico y medible: debe especificar el objetivo, la cantidad, calidad, tiempo y lugar y d) Verificable objetivamente: se refiere a las fuentes de información que pueden ser examinadas objetivamente para verificar si se ha alcanzado el objetivo.

La Matriz de Marco Lógico está constituida por cuatro (4) columnas (Resumen Narrativo, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos) y cuatro (4) filas (Fin, Propósito, Componentes y Actividades), en la columna identificada como Indicadores, se indica cada uno de éstos de acuerdo al objetivo a ser alcanzado, haciendo específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Igualmente, la matriz permite identificar dónde el gerente o evaluador puede obtener información a cerca de los indicadores (medios de verificación).

Para que las organizaciones a través de sus gerentes establezcan las herramientas citadas, en primer lugar deben contar con una declaración de su propósito, ésto es su **misión**, la cual esta vinculada con visión de futuro. Es la razón principal del porqué se encuentra en el negocio, para Harrington (1997), una buena misión exigirá liderazgo y se concentrará externamente teniendo en cuenta a los clientes, además servirá como factor motivacional “para ser” o “para hacer”.

En esta misma línea de pensamiento David (1997) señala que:

*La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas. (p.88).*

Partiendo de la misión las organizaciones deben pensar como quieren verse en un futuro dentro del mercado en el cual están compitiendo, a esto se ha denominado **visión** de la empresa. Desde este punto de vista Harrington (ob.cit) expresa lo siguiente:

*Tener una visión precisa del futuro del mercado y la industria, es otro ingrediente vital en un plan de negocios. Visión quiere decir una perspectiva de lo que será el negocio en 10 ó 20 años, a partir del momento. Y la visión es la razón manifiesta de la existencia de la organización. Rara vez se modifica; por lo general sólo cambia cuando la organización decide seguir un mercado completamente nuevo. (p.79).*

De esta definición se desprende que la visión es el estado futuro, posible que desea tener la organización, que incluye metas específicas, mientras que la misión se relación a la conducta y al presente.

Como se puede observar en las citas anteriores, toda organización tiene un propósito y una razón de ser, los cuales deben ser reflejados en la declaración de la misión. Las organizaciones a través de sus estrategias, gerentes y empleados deben elaborar una misión clara de la empresa. Una buena declaración de la misión revela a los clientes de la organización, sus productos o servicios, mercados, tecnología, sus valores, interés por la supervivencia, el concepto de si misma, su imagen, así como su calidad reconciliatoria.

A la luz de estos planteamientos, la estrategia según Koontz y Wehrich (1998), es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, que orientan el pensamiento de los administradores en la **toma decisiones**.

De igual manera Stoner (1996), plantea que la estrategia constituye una herramienta para definir y alcanzar los objetivos de la organización, estableciendo los límites e indicando a los gerentes las decisiones que se pueden tomar. Por lo tanto, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la organización.

En opinión de David (1997). “Cabe definir la estrategia como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. (p.4).

Para Chadler (citado por Stoner 1996): “La estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”. (p.292).

En opinión de David (1997): “La implementación de la estrategia significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas” (p.5).

Como se puede observar en las definiciones anteriores, **estrategia** se refiere tanto a los objetivos como a las metas que deben ser planificadas por las organizaciones, así como, las decisiones que son necesarias tomar para tener éxito en sus actividades y de esta manera mantenerse en el mercado.

Es por ello que las instituciones exitosas serán aquellas que puedan sistematizar maneras para desarrollar estrategias creativas, las cuales al ser implantadas ayudarán a alcanzar los objetivos de la misma. En el marco de esta preocupación surge el Sistema de Marco Lógico como un excelente instrumentos de gestión, pues facilita la articulación vertical de los objetivos estratégicos en los cuales la institución desea incidir, con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes y producir cambios en su entorno, a través de la mejora de los procesos existentes u orientando nuevos procesos, para lo cual debe realizar proyectos específicos.

En tal sentido, y viendo la gerencia como un ciclo constituido por un conjunto de interacciones orientadas a asegurar el logro de los objetivos en cada nivel de la organización, pues los resultados que la institución quiere lograr apuntan hacia la alta dirección, los resultados institucionales dependen de los objetivos de las gerencia de área y de los responsables y para lograr los resultados estratégicos la empresa debe ejecutar proyectos, todo esto de acuerdo a lo indicado por Sanín (1999), a continuación se presenta gráficamente este ciclo.

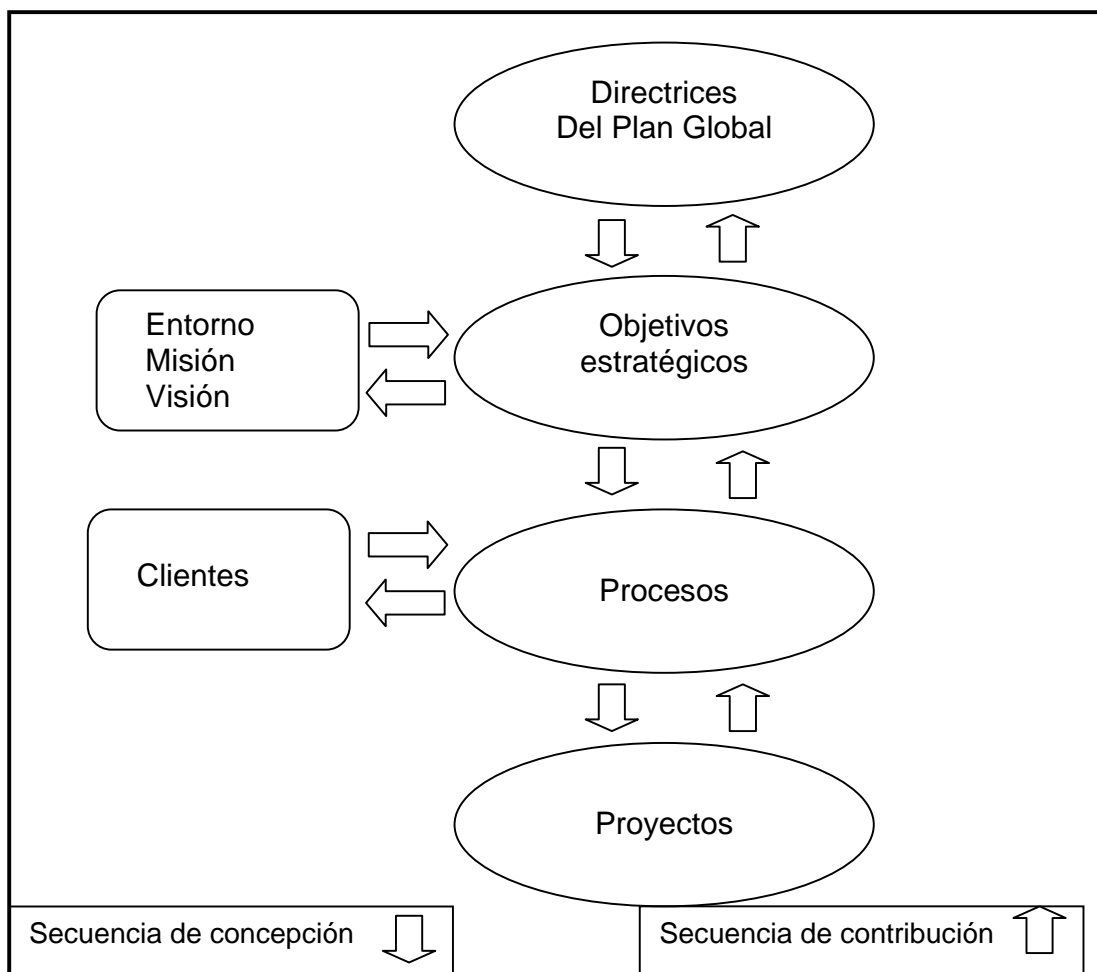


Gráfico Nro. 1. **Secuencia en concepción y en contribución de objetivos.** Tomado de Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (p. 15) por Sanín (1999).

Siguiendo este orden de ideas y en virtud a la necesidad de disponer de información que apoye la gestión de los programas públicos y el análisis de resultados en el proceso de asignación de recursos públicos, la Oficina Nacional de Presupuesto ha indicado la necesidad de vincular el plan operativo con el presupuesto de los organismos, a fin de asignar los recursos financieros con base en los objetivos y metas a lograr. Una de las herramientas utilizadas para lograr esto, es la denominada Metodología del Marco Lógico, puesta en práctica por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Esta Metodología es utilizada para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos, su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial a la alta gerencia para ayudar a la toma de decisiones oportunas, puesto que se centra en identificar los objetivos de los programas y luego determinar la consistencia de su diseño y resultados con esos objetivos. Según Cedec (2004), el Marco Lógico permite:

Mantener la línea de trabajo, pues los proyectos así definidos mantienen alineadas las acciones de la organización con su misión, planeación estratégica y planes de trabajo, tanto institucional, como individualmente, identifica dónde se ubica un proyecto para lograr los fines de la organización y asegura que todos los proyectos de la organización estén enfocados en un punto común.

Igualmente, contribuye con la comunicación al lograr un proceso de definición y diseño de base amplia dentro de la organización, es decir participativo, facilitando entendimiento común y una mejor comunicación entre quienes toman las decisiones, administradores, responsables, beneficiarios y el equipo del proyecto, también ayuda a obtener los acuerdos y apoyo necesario para la viabilidad del proyecto, especialmente con los beneficiarios, población objetivo y responsables del proyecto, así como, determinar las responsabilidades y autoridades en el equipo de proyecto, proporcionando una base simple para hacer presentaciones y reportes a Comités, Juntas de Gobierno, Autoridades Comunitarias, Agencia Financiera, entre otros.

Por otra parte, proporciona una clara descripción de los objetivos del proyecto (en términos temporales, económicos, alcance), asegurando que el propósito del proyecto este claramente entendido, definido y compartido por todos los actores del proyecto. Igualmente, produce una descripción clara de los productos a obtener y tiempos para ello, proporcionando una estructura o

marco de referencia donde las actividades (el proyecto) se transforman en beneficios.

En cuanto al desempeño, es más fácil medirlo en términos de cantidad, de calidad y tiempo, identificando los medios de verificación si el proyecto ha cumplido sus objetivos o no, midiendo el éxito del proyecto de acuerdo al grado en que el objetivo amplio de éste se ha cumplido.

En atención a los factores externos, el Sistema de Marco Lógico mejora la planeación del proyecto subrayando los vínculos de los elementos del proyecto con los factores externos, forzando al equipo de diseño a considerar los factores externos y a incluir previsiones con respecto a ellos e identificar suposiciones que pueden ser de importancia, y que ameriten suspender el proyecto, pero que son poco probables de ocurrir.

Con lo que respecta a la administración el Marco Lógico fortalece el diseño, ejecución y evaluación del proyecto, pues contiene la información necesaria para ser ingresada en una herramienta informática de administración. Por otra parte, asegura la continuidad del proyecto cuando el personal original del mismo se retira, cambia de puesto, funciones o responsabilidades o ingresa personal nuevo. También ayuda en la supervisión del proyecto, en su evaluación y en la medición del impacto. Se puede usar para organizar, manejar y enfocarse en un solo plan o en una serie de proyectos hacia un objetivo común (Misión de la Organización).

En definitiva esta metodología obliga a un cambio cultural dentro de la organización puesto que el Marco Lógico es, en pocas palabras, una descripción a futuro de acciones realizadas, permitiendo que las instituciones que la utilizan logren ser eficaces al cumplir con los objetivos planteados, tanto en términos de producción de bienes y servicios como de los resultados en la población objetivo y eficientes al centrarse en los costos unitarios de producción, uso de insumos y niveles de actividad y gastos de administración.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

La investigación corresponde a un estudio de campo de naturaleza descriptiva y en función de la propuesta asume el carácter de proyecto factible, el cual según la definición indicada en el Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003), “consiste en una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimiento o necesidades de organizaciones...” (p.16). Se considera de campo, por cuanto según Balestrini (2001), permite “...observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural...” (p.132), en este caso se estudia el desarrollo de propuestas gerenciales para el diseño del Plan Operativo y su integración Presupuestaria en la empresa CADELA-Táchira. Es descriptivo debido a que según Hernández y otros (2003), “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”,



## **Diseño de Investigación**

La investigación se corresponde a un diseño de campo no experimental, por cuanto “se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (Hernández y otros 2003. p. 267).

### **Fases:**

La investigación se desarrolla en dos fases: diagnóstico y diseño: la fase diagnóstica esta orientada a determinar en términos generales las acciones gerenciales que se llevan a cabo en la empresa CADELA para el diseño del plan operativo presupuestario, así como, los conocimientos que poseen tanto los gerentes como el personal encargado de su elaboración, en el manejo del sistema de marco lógico. La ejecución de esta fase implica establecer los siguientes factores: Población, variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, procedimiento y procesamiento de datos.

### **Sujetos de Estudio**

La muestra de la presente investigación corresponde a un muestreo no probabilístico, por cuanto se selecciona arbitrariamente un total de dieciséis (16) sujetos que cumplen funciones tanto gerenciales como administrativas en las distintas unidades operativas de la empresa CADELA-Táchira.

### **Sistemas de variables**

La variable de estudio esta dada por la **Acción Gerencial en el Diseño del Plan Operativo Presupuestario**, la misma se entiende como el conjunto de acciones que deben llevar a cabo los gerentes de las instituciones, para

planificar los procesos con los cuales se pretende satisfacer las necesidades de sus clientes y producir cambios en su entorno, e igualmente, el establecimiento de los mecanismos de control, de manera que le permitan detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas pertinentes. Para efectos del presente estudio se dimensiona en: **nivel de conocimiento en la Matriz del Marco Lógico**, conceptualizada como los conocimientos que deben poseer los administradores de las organizaciones para gerenciar con creatividad e innovación y de esta manera lograr calidad en los procesos, la misma se operacionaliza a través de los indicadores principios, técnicas, propósitos del sistema entre otros. **Proceso gerencial**, conceptualizado como el diseño y monitoreo del plan operativo, a través de la utilización de la Matriz del Marco Lógico, como instrumento de gestión para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y operacionalizada a través de los siguientes indicadores diagnóstico, jerarquización de las necesidades, toma de decisiones, planeación, control entre otros.

## Operacionalización de variables

Dimensiones (Variables Reales)	Dimensiones (Variables Reales)	Indicadores	Ítems
		• Principios	1
	Nivel de	• Técnicas	2
	conocimiento en	• Métodos	3
	la Matriz de	• Propósito del sistema	6
	Marco Lógico	• Visión sistémica	5
		• Entrenamiento	4
		• Diagnóstico	8
Acción Gerencial en el Diseño del Plan Operativo Presupuestal		• Jerarquización de necesidades	17
		• Toma de decisiones	13
		• Planeación	7
	Proceso	• Control	9-19
	Gerencial en el	• Corrección de desviación	10
	Diseño y	• Evaluación Ex – post	18
	Monitoreo del	• Articulación	16
	Plan Operativo	• Estrategia	14
		• Misión y Visión	12
		• Directrices Marco Lógico	14-15
		• Medir	11
		• Innovación	20

## Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para recabar los datos de los sujetos seleccionados para la investigación se diseñó un instrumento tipo encuesta conformado por Veinte (20) ítems, los cuales se construyen en función de los indicadores del marco de variables, para efectos de su valoración se utiliza una escala de frecuencia con tres opciones de respuestas Siempre, A veces y Nunca.

### Validez y Confiabilidad

Para validar el instrumento se sometió a la consideración de expertos en el área de planificación y presupuesto y en el área de metodología, los cuales hicieron los correctivos pertinentes en cuanto a congruencia, coherencia, claridad, comprensión y extensión de los ítems, las recomendaciones dadas por los expertos se incorporaron en la versión definitiva del instrumento.

### Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento, en palabras de Ruiz (1998), se refiere al grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí, en este caso para determinar la confiabilidad de la encuesta se aplica una prueba piloto a cinco trabajadores de la empresa que no forman parte de la muestra, los resultados permitieron determinar el coeficiente de confiabilidad mediante el Alfa de Crombach cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ \frac{1 - \sum Si^2}{S_T^2} \right]$$

**En donde:**

**$\alpha$**  = Coeficiente de confiabilidad

**N** = Número de ítems del instrumento

**$\sum si^2$**  = Sumatoria de la varianza de los ítems

**$S_T^2$**  = Varianza total del instrumento

El coeficiente alfa de Cronbach presenta una escala de valores que sirven como guía para determinar el grado de confiabilidad del instrumento, de acuerdo a lo indicado por Ruiz (1998)

<b>RANGO</b>	<b>MAGNITUD</b>
8.81 – 1.00	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderado
0.21 – 0.40	Baja
0.01 – 0.20	Muy baja

Para considerar el instrumento confiable los valores de  $\alpha$  deben estar entre:  $0.60 < \alpha < 1.00$ .

### **Procedimiento para recabar la información**

En cumplimiento de los propósitos de la presente investigación se establecen los siguientes pasos: (a) revisión bibliográfica pertinente al tema de estudio, (b) ubicación de antecedentes, (c) diseño del instrumento y (d)

envío de comunicación escrita a las diferentes direcciones organizativas de la empresa CADELA, con el fin de obtener los permisos necesarios para aplicar el instrumento a los gerentes y administradores adscritos a cada una de las dependencias y su posterior análisis.

### **Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados**

Una vez recolectados los datos a través del instrumento seleccionado, se realiza el análisis, que según Hurtado (2000), es un proceso que involucra la clasificación, codificación, procesamiento e interpretación de la información obtenida, con el fin de llegar a conclusiones específicas con relación al caso de estudio y dar respuesta a la investigación.

Para cumplir con lo anterior, se realizó un análisis cuantitativo de los datos obtenidos, los cuales se clasifican y ordenan, con el fin de interpretarlos para comprender en profundidad su contenido y dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

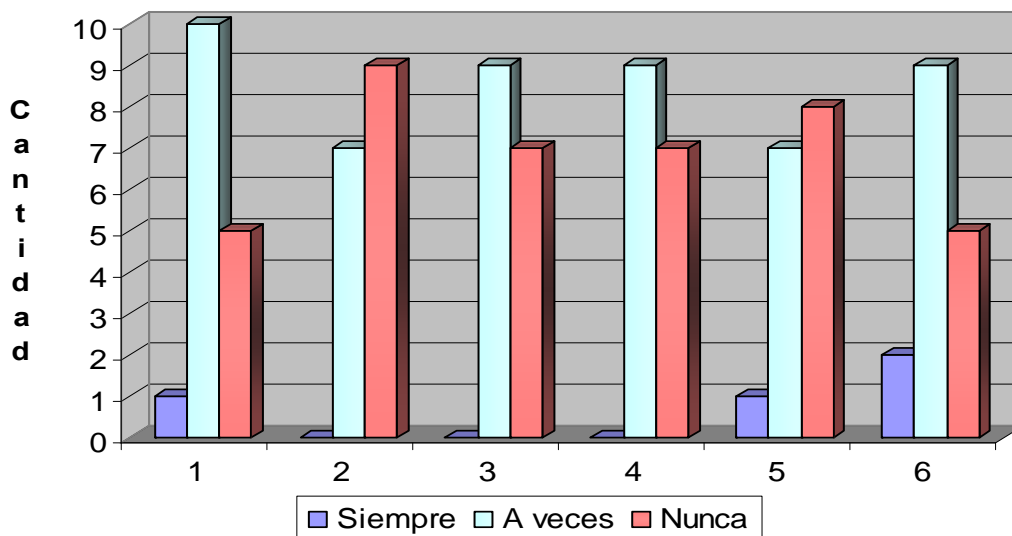
A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los dieciséis (16) sujetos que cumplen funciones tanto gerenciales como administrativas en las distintas Unidades Organizativas de la empresa CADELA-Táchira.

Los resultados se presentan en dos (2) bloques de preguntas a saber: el primero corresponde a los ítems del 1 al 6, los cuales están referidos a la dimensión “nivel de conocimiento en la Matriz del Marco Lógico” e incluye los indicadores de: Principios, Técnicas, Métodos, Propósito del sistema, Visión Sistémica y Entrenamiento; el segundo bloque conformado por los ítems del 7 al 20, y cuya dimensión es el “proceso gerencial en el diseño y monitoreo del plan operativo”, los indicadores están conformados por: Diagnóstico, Jerarquización de necesidades, Toma de Decisiones, Planeación, Control, Corrección de Desviaciones, Evaluación Ex – post, Articulación, Estrategia, Misión y Visión, Directrices Marco Lógico, Medir e Innovación.

Cada uno de estos bloques se presentan en cuadros de referencia (absoluta y relativa), de acuerdo a las respuestas emitidas por los encuestados, igualmente se hace una representación gráfica de barras (histogramas), con el fin de realizar el análisis de los resultados, cuyas conclusiones se encuentran al final del respectivo bloque.

**Cuadro 1**  
**Dimensión: Nivel de Conocimiento en el Sistema de Marco Lógico.**

Indicador	Sujeto Items	Alternativas					
		Siempre		A veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
Principio	1	1	6,25	10	62,50	5	31,25
Técnicas	2	0	0,00	7	43,75	9	56,25
Métodos	3	0	0,00	9	56,25	7	43,75
Entrenamiento	4	0	0,00	9	56,25	7	43,75
Visión sistémica	5	1	6,25	7	43,75	8	50,00
Propósito	6	2	12,50	9	56,25	5	31,25



**Gráfico Nro. 2.** Representación gráfica de los resultados del nivel de Conocimiento en el Sistema de Marco Lógico.



Al realizar el análisis de cada uno de los ítems (1-6), presentados en el cuadro 1 y gráfico 2, referidos a los indicadores Principio, Técnicas, Métodos, Entrenamiento, Visión Vistémica y Propósito, los cuales se corresponden con el nivel de conocimiento en la Matriz de Marco Lógico, conceptualizada como los conocimientos que deben poseer los administradores de las organizaciones para gerenciar con creatividad e innovación y de esta manera lograr la calidad en los procesos, se observó lo siguiente: un 62,50% de los encuestados indican para el ítem 1, que **a veces** han recibido información sobre los principios que orientan el Sistema de Marco Lógico, un 6,25% considera que **siempre** han recibido la información y el 31,25,00% expresa que **nunca** la han recibido, deduciéndose con estos resultados, que los gerentes y administradores de la organización presenta debilidad en cuanto al conocimientos de estos principios, lo que trae como consecuencia que al elaborar los planes operativos no sean utilizadas las mejores prácticas gerenciales para fortalecer el diseño de los planes.

Con relación al ítem 2, el 56,25% señala que en la empresa **nunca** se promueve en el personal la actualización en las técnicas operacionales del Sistema de Marco Lógico y un 43,75% indican que **a veces** las promueve, quedando claramente evidenciada la falta de actualización en técnicas que permitan alcanzar los objetivos planteados, lo que trae como consecuencia la imposibilidad de gerenciar en forma eficaz y efectiva. El ítem 3, muestra que en un 56,25% **a veces** la empresa promueve el conocimiento de nuevos métodos en el diseño de Planes Operativos y presupuestarios y en un 43,75% indican que **nunca** la empresa promueve este conocimiento, concluyéndose que la organización pareciera que la actualización sólo se realiza con grupos determinados y no con todo el personal, lo que evidencia ausencia de una política integral para actualizar al personal en el diseño de planes operativos y en el proceso de planificación y toma de decisiones oportunas.

En relación al ítem 4, en el que se evaluó la adquisición de entrenamiento en el diseño de Planes Operativos bajo la Matriz de Marco Lógico, los resultados fueron idénticos a los reflejados en el ítem 3 (**56,25% a veces y 43,75% siempre**). En cuanto al ítem 5, el 50,00% indican que **nunca** han recibido conocimientos sobre el enfoque sistémico para diseñar el Plan Operativo de la organización, un 43,75% menciona que **a veces** y el 6,25% indican que **siempre** han recibido tales conocimientos, lo que demuestra que la institución requiere del establecimiento de acciones para fortalecer los conocimientos necesarios para el diseño de planes bajo un enfoque sistémico.

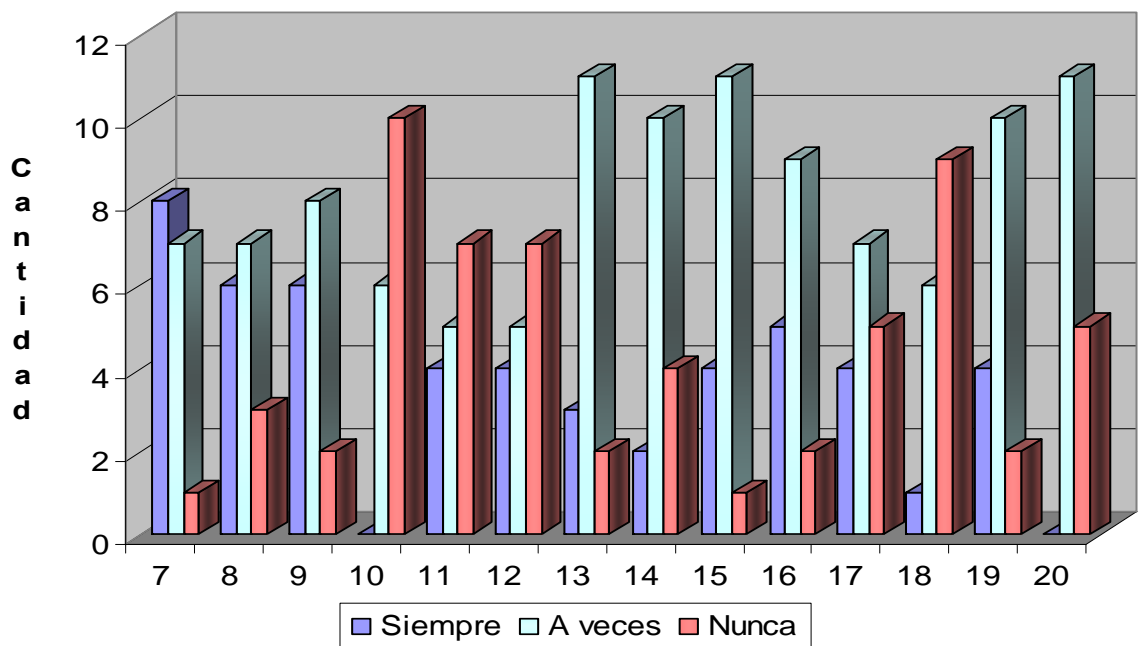
Con respecto al ítem 6, en un 56,25% los encuestados menciona que **a veces**, se ha informado sobre el propósito organizacional que se persigue con la aplicación del Sistema de Marco Lógico, un 31,25% expresa que **nunca** y un 12,50% estima que **siempre** se ha informado sobre el propósito del sistema, quedando evidenciada la falta de información sobre el propósito que persigue la aplicación del sistema, lo que se traduce en un riesgo latente para la organización al no contar con personal gerencial con amplios conocimientos sobre la intención de utilizar herramientas que permitan proporcionar una clara descripción de los objetivos en términos temporales, económicos y de alcance.

Con estos resultados queda evidenciado que los gerentes y administradores de la organización no cuentan con los conocimientos necesarios sobre la Matriz del Marco Lógico, como herramienta para la conceptualización diseño, ejecución, seguimiento del desempeño y la evaluación de los planes operativos-presupuestarios, lo que se traduce en una fuerte debilidad para la empresa, al no contar con personal capacitado para gerenciar con creatividad e innovación, lo que traería como consecuencia que la misma vea afectada su gestión al no tomar las

decisiones pertinentes en el momento adecuado, afectado su calidad de servicio y por ende la insatisfacción de sus clientes.

**Cuadro 2**  
**Dimensión: Proceso Gerencial en el Diseño y Monitoreo del Plan Operativo.**

Indicador	Sujeto Items	Alternativas					
		Siempre		A veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
Planeación	7	8	50,00	7	43,75	1	6,25
Diagnóstico	8	6	37,50	7	43,75	3	18,75
Control	9	6	37,50	8	50,00	2	12,50
Corrección de desviaciones	10	0	0,00	6	37,50	10	62,50
Medir	11	4	25,00	5	31,25	7	43,75
Misión y Visión	12	4	25,00	5	31,25	7	43,75
Toma de decisiones	13	3	18,75	11	68,75	2	12,50
Estrategia	14	2	12,50	10	62,50	4	25,00
Directrices del Marco Lógico	15	4	25,00	11	68,75	1	6,25
Articulación	16	5	31,25	9	56,25	2	12,50
Jerarquización de necesidades	17	4	25,00	7	43,75	5	31,25
Evaluación Ex - post	18	1	6,25	6	37,50	9	56,25
Control	19	4	25,00	10	62,50	2	12,50
Innovación	20	0	0,00	11	68,75	5	31,25



**Gráfico Nro. 3.** Representación gráfica de los resultados del nivel de Proceso Gerencial en el Diseño y Monitoreo del Plan Operativo.

El cuadro y gráfico anterior se presentan los resultados correspondientes a los ítems (7-20), relacionados con los indicadores de planeación, diagnóstico, control, corrección de desviaciones, medir, misión y visión, toma de decisiones, estrategia, directrices del Marco Lógico, articulación, jerarquización de necesidades, evaluación ex-post e innovación, que están referidos al proceso gerencial en el diseño y seguimiento del Plan Operativo, definida como el diseño y monitoreo del plan operativo, a través de la utilización de la Matriz del Marco Lógico, como instrumento de gestión para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Una vez analizados los datos suministrados por los encuestados se determinó lo siguiente: con respecto al ítems 7, el 50,00% del personal encuestado, indican que **siempre** la empresa exige a cada Unidad elaborar

un plan para llevar a cabo los proyectos ejecutados, un 43,75% dice que **a veces** y un 6,25% señala que **nunca** se exige un plan para los proyectos, concluyéndose que en la organización existen debilidades para llevar a cabo los proyectos, pues al ser ejecutados sin una programación previa, trae como consecuencia deficiencias en los resultados esperados y por ende imposibilidad de alcanzar los objetivos. En atención al ítem 8, un 43,75% señala que **a veces** la empresa establece las directrices a seguir para realizar el diagnóstico de la situación real de la organización, un 37,50% **siempre** y un 18,75% dicen que **nunca** la empresa establece las directrices, con lo que se evidencia la necesidad que tiene la organización de establecer directrices para realizar los diagnósticos pertinentes, pues de lo contrario se vería imposibilitada de dirigir sus planes hacia proyectos que le permitan, tanto satisfacer las necesidades de sus clientes, como garantizar su culminación.

Para el ítem 9, relacionado con los controles establecidos por la empresa para seguir la evaluación y el rendimiento de las actividades planificadas, se obtuvo que el 50,00% piensa que **a veces** se establecen controles, el 37,50% siempre y un 12,50% de los encuestados indican que **nunca** son establecidos, reflejando que la organización presenta debilidad en cuanto al establecimiento de controles, para evaluar los resultados reales con las previsiones, lo que impide el rendimiento de las actividades planificadas. El ítem 10, muestra que en un 62,50% **nunca** en la empresa se promueve el diseño de alternativas para corregir las desviaciones que se produzcan en la ejecución de los planes y en un 37,50% creen **a veces** la empresa promueve este diseño.

En el ítem 11, se observa que el 43,75% de los encuestados manifiesta que **nunca** en la Unidad se utilizan métodos que permitan medir la eficacia en la ejecución de los Planes Operativos, un 31,25% considera que **a veces** y un 25,00% señalan que **siempre** son utilizados los métodos, lo que demuestra la falta de implantación de sistemas para medir la ejecución de los

planes, lo que trae como consecuencia la imposibilidad de conocer que éstos se estén cumpliendo conforme a lo planificado. El ítem 12, en el cual se señala que si para llevar a cabo el proceso de planificación en la empresa, se toman en consideración la misión y visión de la organización, se obtuvo que el 43,75%, indican que **nunca**, un 31,25% que a veces y el 25% señalan que **siempre**, infiriendo con estos resultados que la empresa requiere que los gerentes y administradores al momento de realizar la planificación tomen en cuenta la misión y visión, como punto de partida para diseñar las estrategias a ser desarrolladas, pues de lo contrario no se implementan los planes dirigidos prestar un mejor servicio a clientes como razón fundamental de la organización.

Con respecto al ítem 13, el cual esta referido a la participación del personal en la toma de decisiones para diseñar los Planes Operativos y el Presupuesto, se observa que un 68,75% de los encuestados señalan que **a veces** existe la participación del personal, un 18,75% siempre y un 12,50% mencionan que **nunca** existe tal participación. En el ítem 14, se dice que en un 62,50%, **a veces** la alta gerencia considera las nuevas tendencias en el diseño de planes para la formulación de estrategias, como es el caso de la Matriz de Marco Lógico, un 25,00% **nunca** y un 12,5% estableció que **siempre** son consideradas. En cuanto al ítems 15, los encuestados indican en 68,75% que **a veces** la empresa toma en cuenta para el diseño de los Planes Operativos, las directrices que establece el Marco Lógico, un 25,00% siempre y un 6,25% señalaron que **nunca** son tomadas en cuenta.

Con relación al ítem 16, el 56,25% considera que **a veces** los montos reflejados en el presupuesto de la Unidad están articulados con los proyectos planteados en el Plan Operativo, un 31,25% siempre y un 12,5% señalan que **nunca** están vinculados con el presupuesto. El ítem 17, muestra que en un 43,75% **a veces** los proyectos son jerarquizados de acuerdo a las necesidades detectadas en la empresa, al momento de diseñar el plan de acción, un 31,25% nunca y un 25,00% considera que **siempre** son

jerarquizados. Para el ítem 18, los resultados reflejan un 56,25% indican que **nunca**, en la empresa se realizan evaluaciones ex – post a los proyectos, un 37,50% a veces y un 6,25% señalan que **siempre** son realizadas estas evaluaciones, evidenciándose con estos resultados que las evaluaciones ex - post no son técnicas utilizadas para verificar el funcionamiento e impacto de los programas llevados a cabo por la organización, lo que trae como consecuencia, la ineficiencia para mejorar los procesos y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos trazados por la organización y por ende evaluar los resultados de la gestión.

En cuanto al ítem 19, el 62,50% del personal encuestado indicaron que **a veces** los administradores de los presupuestos realizan un efectivo control sobre su ejecución, un 25,00% siempre y un 12,50% **nunca**. Con respecto al ítem 20, un 68,75% dicen que **a veces** los diferentes niveles jerárquicos de la organización promueven el uso de métodos innovadores para diseñar los Planes Operativos y un 31,25% opina que **nunca** se promueven métodos innovadores.

Como se puede observar la empresa no es consecuente en la utilización de una herramienta gerencial, que le permita diseñar y monitorear el plan operativo, como lo es el Sistema de Marco Lógico, concluyéndose que en la organización existe debilidad en el uso de una herramienta, la cual le permitiría detectar a tiempo las desviaciones que puedan presentarse en los diferentes procesos puestos en práctica para atender las necesidades de sus clientes, quienes son la razón de ser de la institución.

# **CAPITULO V**

## **PROPUESTA**

### **Exposición de motivos.**

Las instituciones públicas cada día se ven obligadas a realizar cambios sustanciales en el desarrollo de sus actividades, por cuanto sus clientes exigen tanto mayor calidad del servicio, como mayor impacto en la gestión de los recursos que le son asignados, es por ello que los gerentes deben abocarse a implementar cambios dirigidos a satisfacer los requerimiento de sus clientes y de la institución, lo cual será posible en la medida en que éstos cambien, se desarrollen y crezcan, pues el cambio es posible, es responsabilidad de los gerentes, quienes son los únicos que tienen poder para transformar los sistemas, inducirlos, promoverlos y gerenciarlos.

De allí la necesidad que presentan hoy en día las instituciones en cuanto a generar respuestas cada vez más cercanas a los clientes, así como lograr el mayor provecho de los recursos financieros con que disponen para satisfacer las demandas de éstos e igualmente, sacar un provecho social de estos recursos, exigen que las mismas se planten nuevos retos para desarrollar importantes procesos de reforma en sus acciones gerenciales, privilegiando los conceptos de eficiencia, eficacia y economía, centrándose en el análisis y planteamientos conceptuales y metodológicos que deben sustentar tales procesos, a través de la reforma en sus acciones.

Siendo la acción gerencial fundamental para conseguir que se hagan las cosas, se perfila como elemento crítico para la obtención de los fines de



las instituciones. Uno de estos procesos y mecanismos es la planificación, a través de la cual, se establecen las metas generales y específicas de la organización y se y cuantifican los medios requeridos para obtenerlas, se definen los indicadores para medir el grado de avance y cumplimiento de los programas y se consagran los mecanismos de formulación, seguimiento y evaluación de resultados.

En esta búsqueda de resultados son vitales tanto los instrumentos y procesos de evaluación, como la capacidad para gerenciar los diferentes proyectos y presupuestos que deben ser llevados a cabo, con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la organización, para lo cual surge como herramienta invaluable el Sistema de Marco Lógico puesto que permite vincular la planeación con su respectivo presupuesto, así como, identificar los objetivos de los programas y determinar la consistencia de su diseño y resultados con esos objetivos. Igualmente, esta metodología permite cumplir con los mandatos legales existentes en el país en cuanto a alinear las metas y planes con la ejecución presupuestal de cada institución, pues la misma se centra en especificar los objetivos, metas e indicadores cuantificables que deben acompañar cada apropiación presupuestal.

Es por todas estas razones, que se proponen un conjunto de acciones gerenciales dirigidas a los administradores de la empresa de servicio eléctrico CADELA – Localidad Táchira, para orientar el diseño del Plan Operativo – Presupuestario bajo la Matriz del Marco Lógico, por cuanto los resultados del estudio reflejan que en la misma existen debilidades en cuanto al nivel de conocimiento del Sistema de Marco Lógico y en el diseño y monitoreo del Plan Operativo presupuestario.

## **Factibilidad**

La presente propuesta es factible de ser aplicada en la empresa CADELA – Localidad Táchira, pues se fundamenta en los siguientes aspectos:

**Factibilidad Legal:** los organismos públicos requieren de la utilización de metodologías que le permitan ejecutar y controlar los diferentes objetivos trazados, por cuanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en su artículo 274, que el poder ciudadano debe velar por la buena gestión y la legalidad en el uso del patrimonio público. En tal sentido, el Ejecutivo Nacional ha dispuesto una serie de ordenamientos jurídicos que plantean la necesidad de velar por una buena gestión, tal es el caso de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LCGR y SNCF), que establece en su artículo 2 que “la Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control”.

Así mismo, el artículo 37 ajusten en concordancia con el artículo 10 de la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario (1999) establece que cada una de las entidades del sector público debe elaborar en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y otros instrumentos que considere necesarios para el funcionamiento del sistema de control interno, así como la indicación de las unidades administrativas responsables del cumplimiento de los objetivos y metas de cada programa o proyectos.

Así mismo, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2003), estructura un sistema nacional de control interno orientado, entre otros, a realizarle seguimiento a los planes, metas y programas contenidos en los planes y presupuestos de cada organismo del sector público. Esta ley en su artículo 14 dispone lo siguiente:

*Los presupuestos de gastos contendrán los gastos corrientes y de capital, y utilizarán las técnicas más adecuadas para formular, ejecutar, seguir y evaluar las políticas, los planes de acción y la producción de bienes y servicios de los entes y órganos del sector*

*público, así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación de éstos con sus fuentes de financiamiento”*,

De igual forma la Ley Orgánica de Planificación (2001), establece que la planificación debe ser perfectible, por tal motivo deben evaluarse sus resultados, controlar socialmente su desarrollo, realizarle seguimiento y medir el impacto de las acciones, estableciendo las correcciones y ajustes que sean necesarios en el momento oportuno. Así como, los planes deben ser elaborados, ejecutados y evaluados con el suficiente conocimiento instrumental y la terminología apropiada.

Como se observa, el Ejecutivo Nacional ha decretado una serie de disposiciones legales, destinados a garantizar el seguimiento y control de la gestión pública, para evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión.

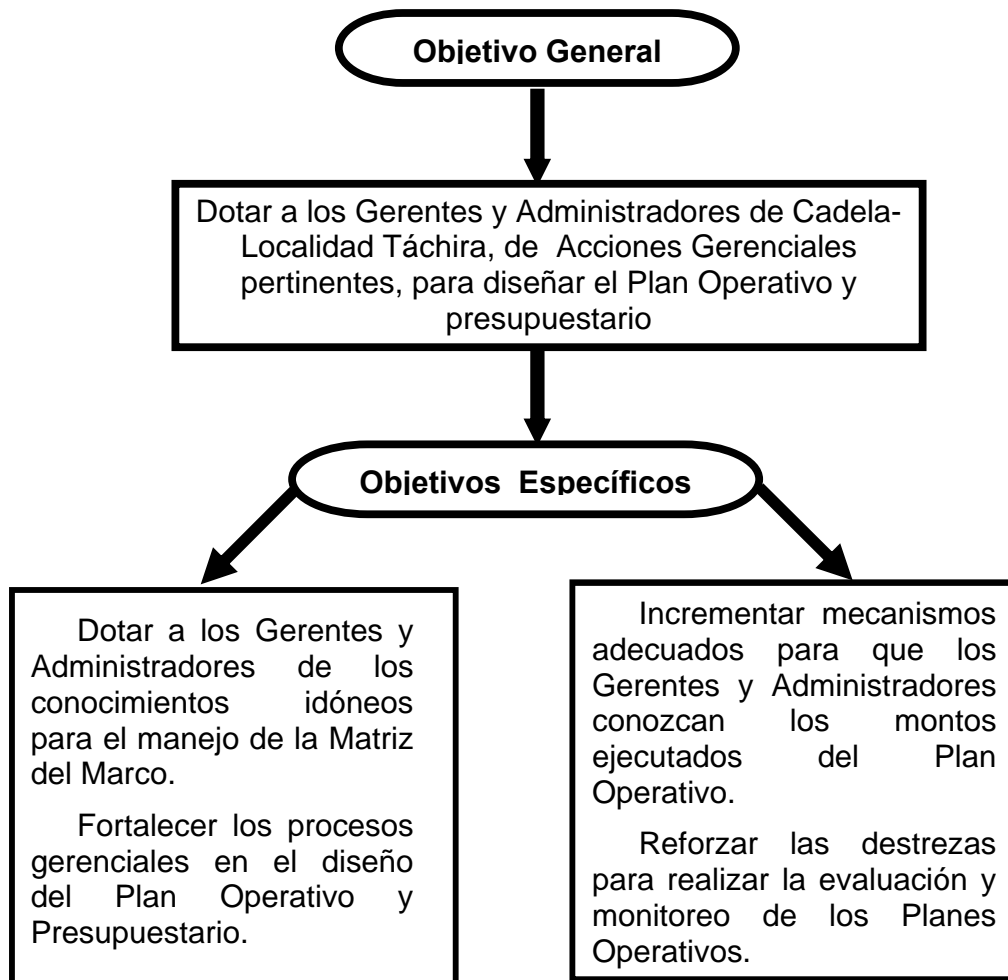
**Factibilidad Institucional:** está dada por la disposición que tiene la organización en implantar nuevas técnicas de acción gerencial, pues su Casa Matriz (CADAFE), en los últimos meses, indicó la necesidad de utilizar una metodología acorde para diseñar el plan operativo y el presupuesto, como alternativa para realizar una gestión más efectiva, así como cumplir con las disposiciones del Ejecutivo Nacional, además de permitirle disponer de información relativa a los efectos de los gastos en cada una de sus actividades y establecer las estrategias gerenciales en el momento adecuado.

**Factibilidad Técnica - Humana:** Está representada por los recursos tanto técnicos y humanos que son necesarios para llevar a cabo la presente propuesta, recursos éstos disponibles en la empresa, pues cuenta tanto con instalaciones físicas, materiales y equipos, como del recurso humano dispuesto a impartir los conocimientos necesarios para llevar adelante las acciones gerenciales acordes a las nuevas realidades de la organización.

**Factibilidad Económica:** está relacionada con la disposición de la empresa para aportar los recursos económicos necesarios para difundir y llevar a cabo la propuesta.

**Factibilidad Social:** la propuesta es altamente factible a nivel social, ya que el servicio que presta la empresa, como es la energía eléctrica, representa un insumo indispensable para el desarrollo social y económico de la región. Igualmente, representa beneficio para el tren gerencial y administrativo de la organización, pues permite obtener los conocimientos necesarios para gerenciar con eficiencia.

**Gráfico Nro. 4. Objetivos de la propuesta**

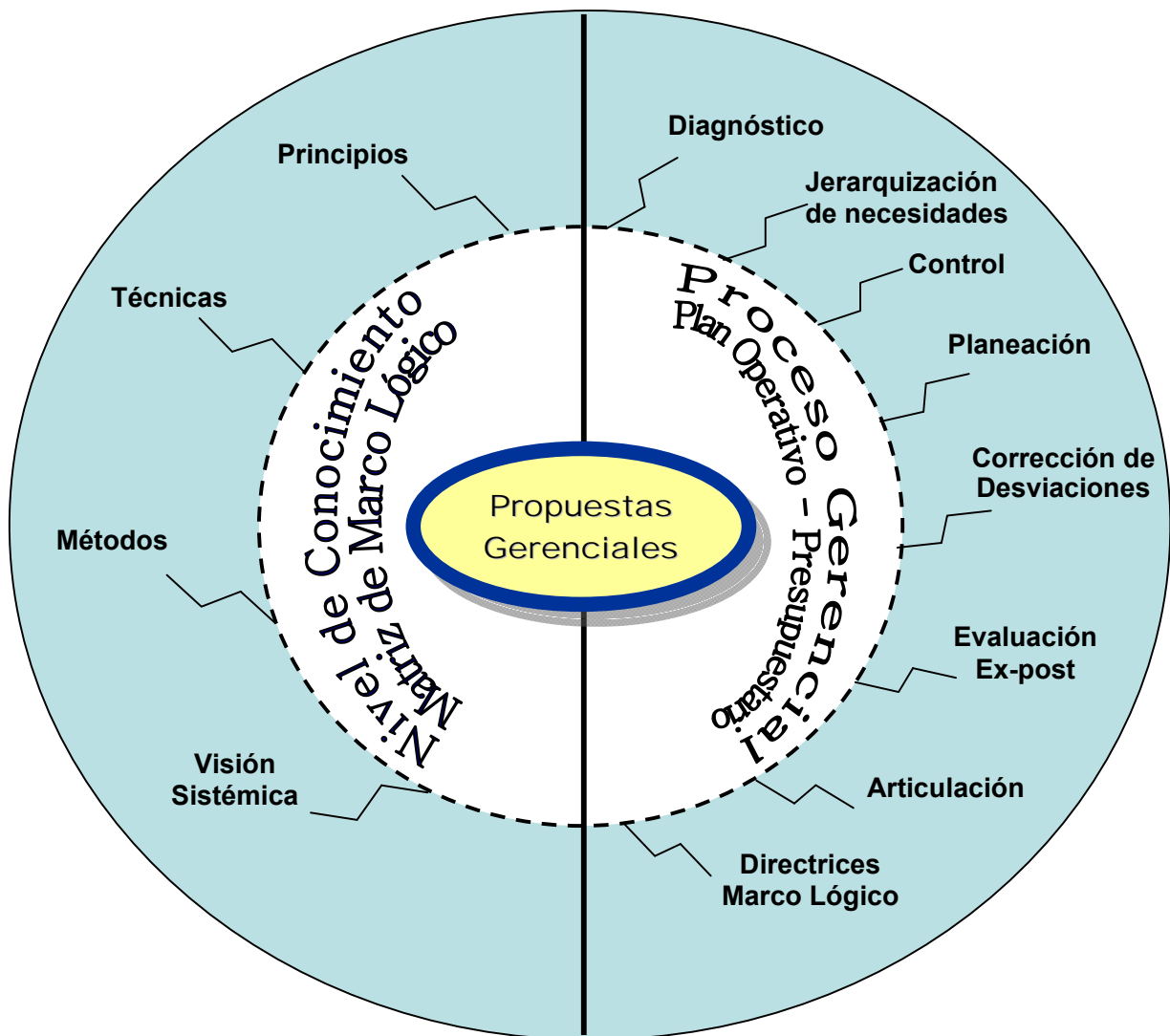


**Fuente:** diseño propio

## Directrices

Para llevar a cabo la propuesta se desarrollaron una serie de directrices básicas para cumplir con los objetivos de la propuesta:

**Gráfico Nro. 5. Propuestas Gerenciales Diseño del Plan Operativo–Presupuesto**

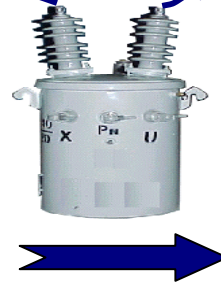


Fuente: diseño propio

## PRINCIPIOS

### Objetivo

Procurar el conocimiento del Sistema de Marco Lógico como instrumento de gestión, que tiene el poder de comunicar los objetivos de cada proyecto, facilitando la articulación con los objetivos superiores y estratégicos de la institución, en un sólo marco o matriz.



### Perspectiva Conceptual

Elementos fundamentales sobre los cuales se basa el Sistema de Marco Lógico, los cuales permiten cubrir varias dimensiones del control gerencial.

### Resultados

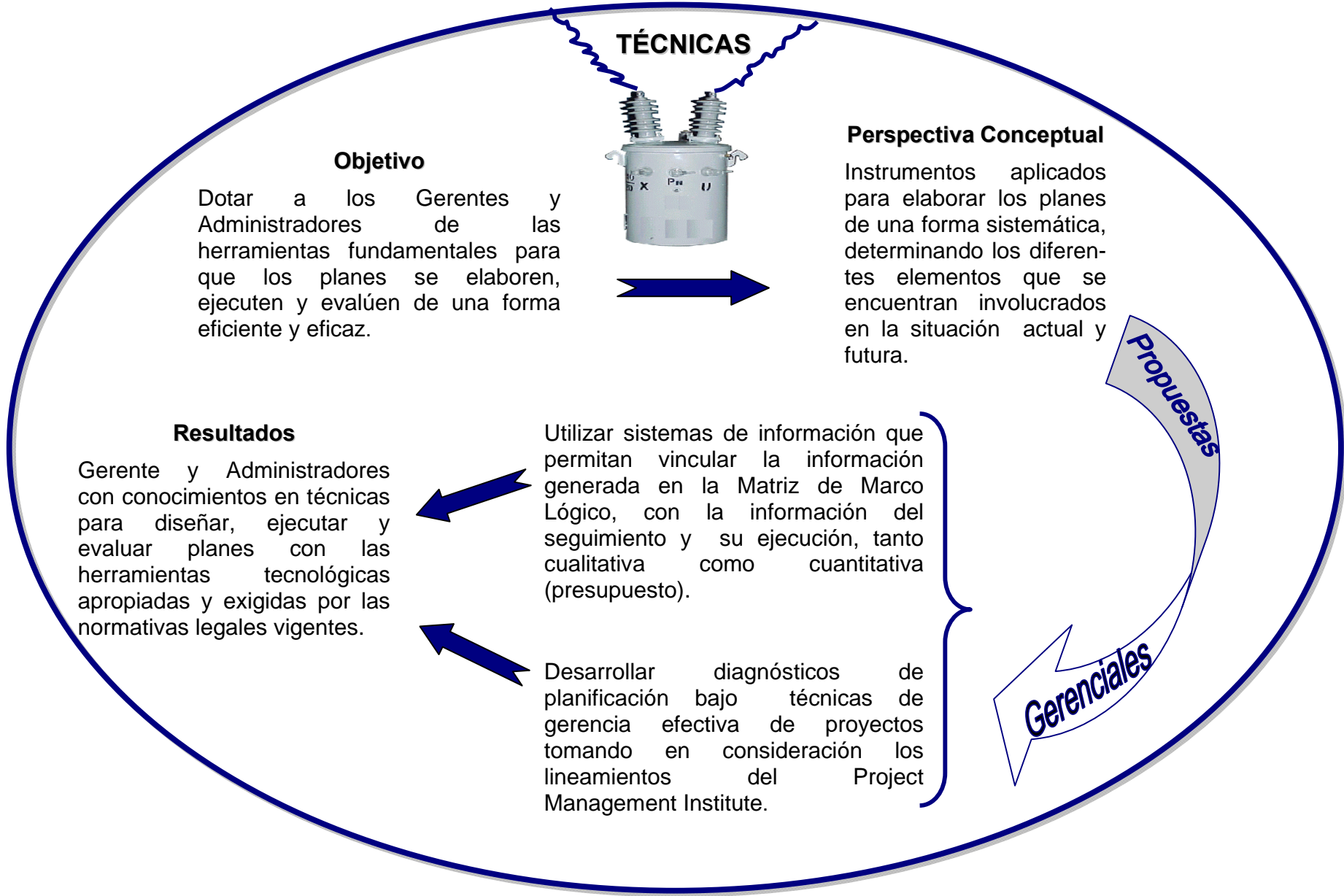
Administrador con habilidades conceptuales para planificar bajo los principios de eficiencia, independencia, transparencia, oportunidad y pertinencia.

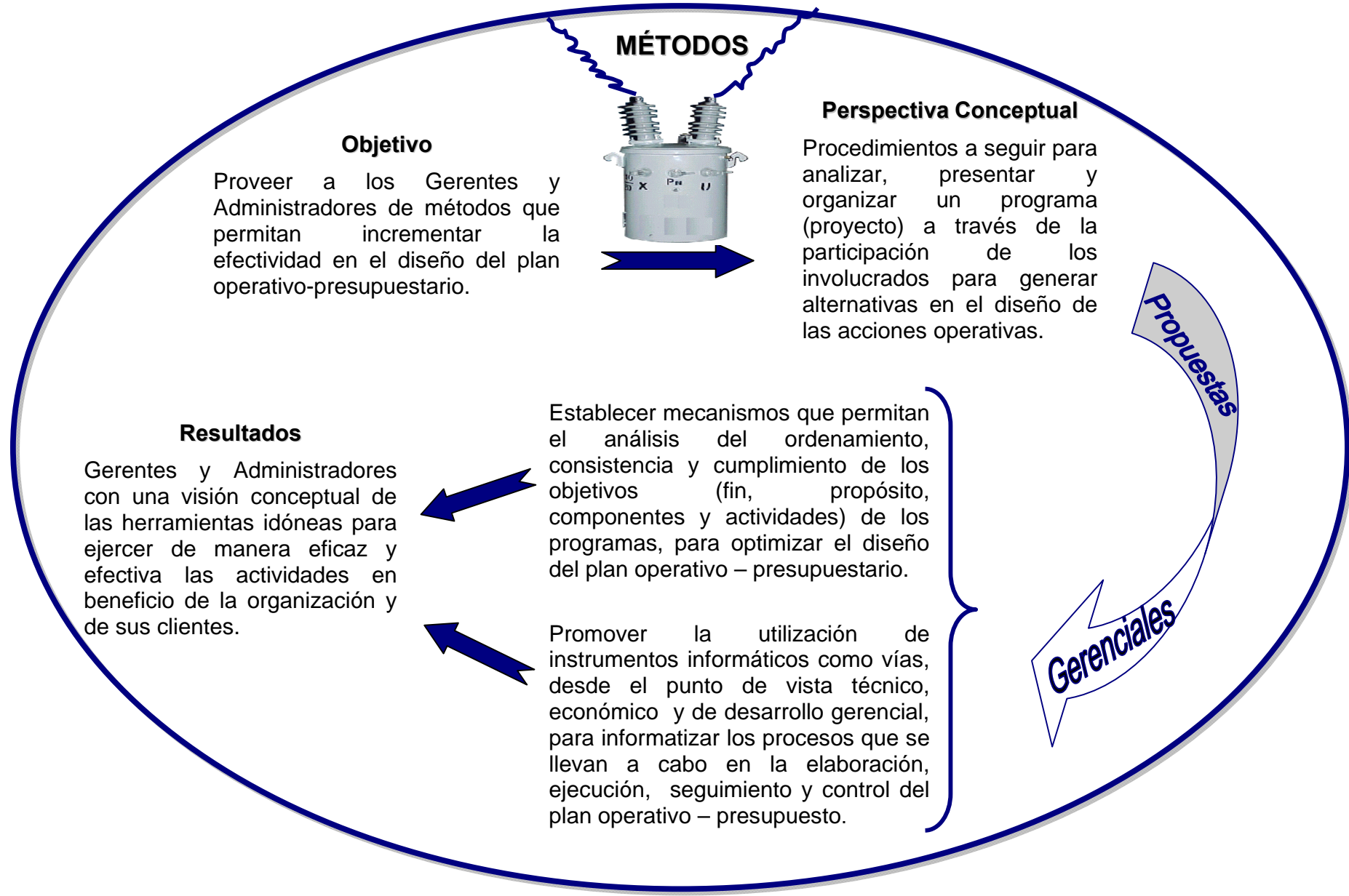
Reforzar los conocimientos en los principios de la correspondencia que vincula cada nivel de objetivos, para evaluar a las condiciones que afectarían su ejecución y desempeño.

Fortalecer los conocimientos de los Gerentes y Administradores en el diseño del Sistema de Marco Lógico y con ello desarrollar habilidades en la determinación de las relaciones lógicas de causa-efecto en los cuatro niveles de la matriz (actividades, componentes, propósito y fin).

Propuestas

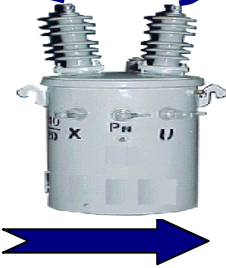
Gerenciales







# VISIÓN SISTÉMICA



## Perspectiva Conceptual

Implica analizar los sistemas a partir de su organización interna, sus interrelaciones recíprocas, sus niveles jerárquicos, su capacidad de variación y adaptación, su conservación de identidad, su autonomía, las relaciones entre sus elementos, sus reglas de organización y crecimiento, su desorganización y destrucción.

## Objetivo

Procurar el desarrollo de las actividades bajo una perspectiva global de la organización.

## Resultados

Diseño de Planes Operativos a partir de una visión sistémica para adecuar los programas a las necesidades gerenciales de la organización.

Promover el análisis situacional sin prescindir del entorno, manteniendo las conexiones internas y externas de los elementos, para desarrollar planes operativos coherentes con las necesidades de la organización y sus clientes.

Implementar herramientas tales como: la utilización de la Internet e intranet, software de gestión empresarial, entre otras, que permitan a los gerentes contar con información tanto interna como externa a la empresa, para lograr una visión global de la situación en un momento determinado.

Propuestas

Gerenciales

## DIAGNÓSTICO

### Objetivo

Proveer a los Gerentes y Administradores de instrumentos básicos a utilizar en la etapa previa a la formulación de un proyecto "Análisis de la Situación".

### Perspectiva Conceptual

Proceso que permite realizar un análisis preliminar de las posibles oportunidades, identificar sus fortalezas y debilidades, determinar los problemas a resolver y sus beneficios.



### Resultados

El diagnóstico contribuye a entender la situación actual y buscar las diferentes alternativas de solución a ser aplicadas para lograr la situación futura deseada.

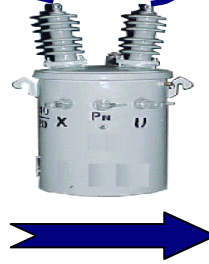
Promover el **análisis de involucrados** para dar mayor objetividad al proceso de planificación e identificar las personas o grupos que se relacionan directa o indirectamente con la problemática, así como, establecer el **análisis de problemas**, para identificar las dificultades principales en torno al problema central y sus relaciones de causa-efecto, visualizando éstas en un diagrama (árbol de problemas).

Procurar el **análisis de objetivos**, para convertir los problemas en objetivos, identificando sus relaciones como medio-fin, visualizándolas en un diagrama (árbol de objetivos), así como, incorporar el **análisis de alternativas**, identificando diferentes estrategias alternativas, que contribuyan a promover el cambio de la situación actual a la situación futura deseada.

Propuestas

Gerenciales

# JERARQUIZACIÓN DE NECESIDADES



## Objetivo

Incrementar en los Gerentes y Administradores los conocimientos y habilidades para representar de acuerdo a niveles los objetivos de los programas.

## Perspectiva Conceptual

Organizar de acuerdo a niveles jerárquicos los objetivos de los programas (proyectos), para identificar la contribución de cada uno de ellos dependiendo de su fin, propósito, componente y actividades.

## Resultados

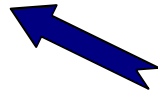
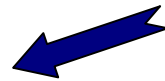
Gerentes y Administradores con destrezas y habilidades técnicas conceptuales para dirigir la toma de decisiones en la jerarquización de necesidades de manera concertada y armónica.

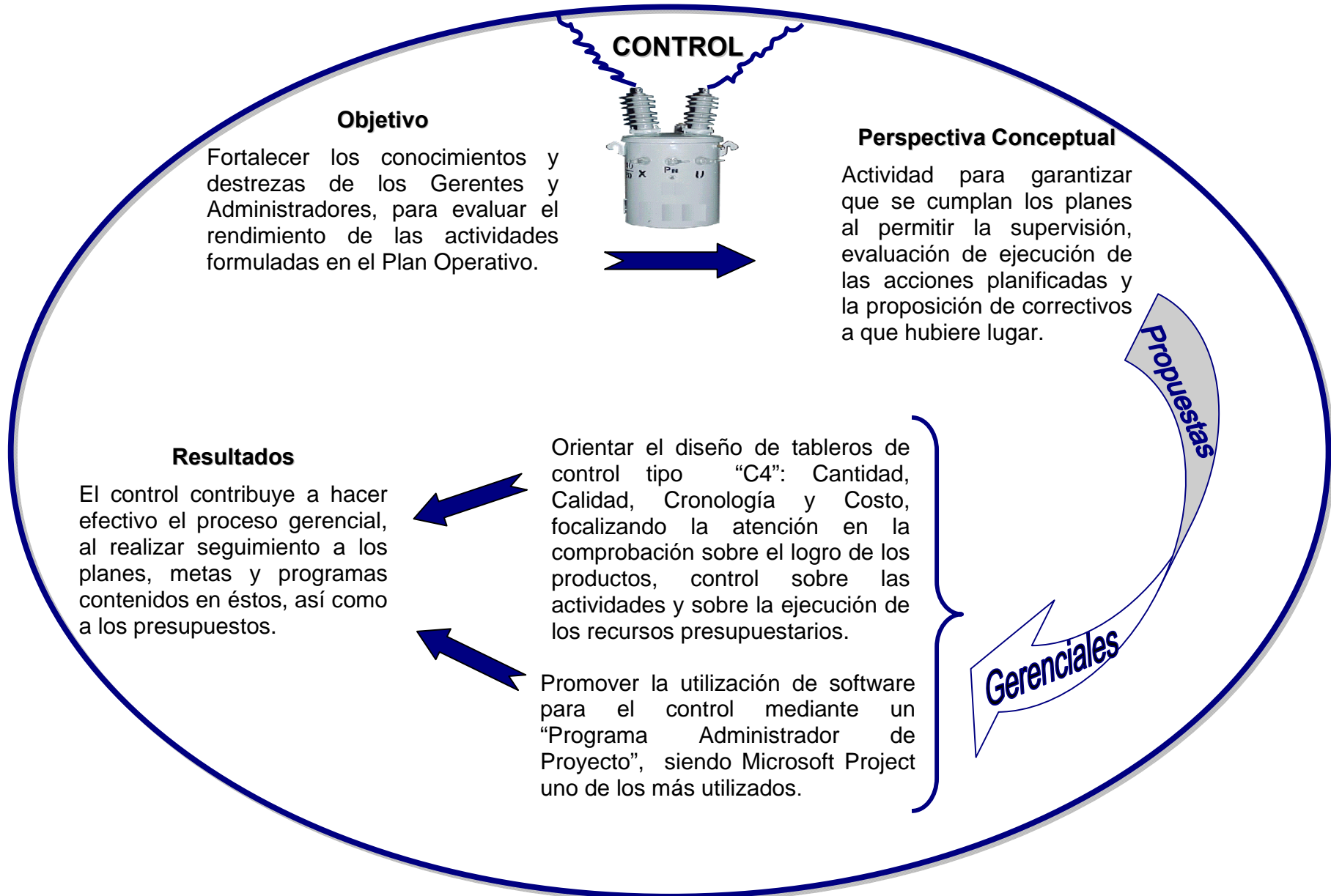
Promover en los Gerentes y Administradores el planteamiento de los objetivos de acuerdo a su fin, propósito, componentes y actividades.

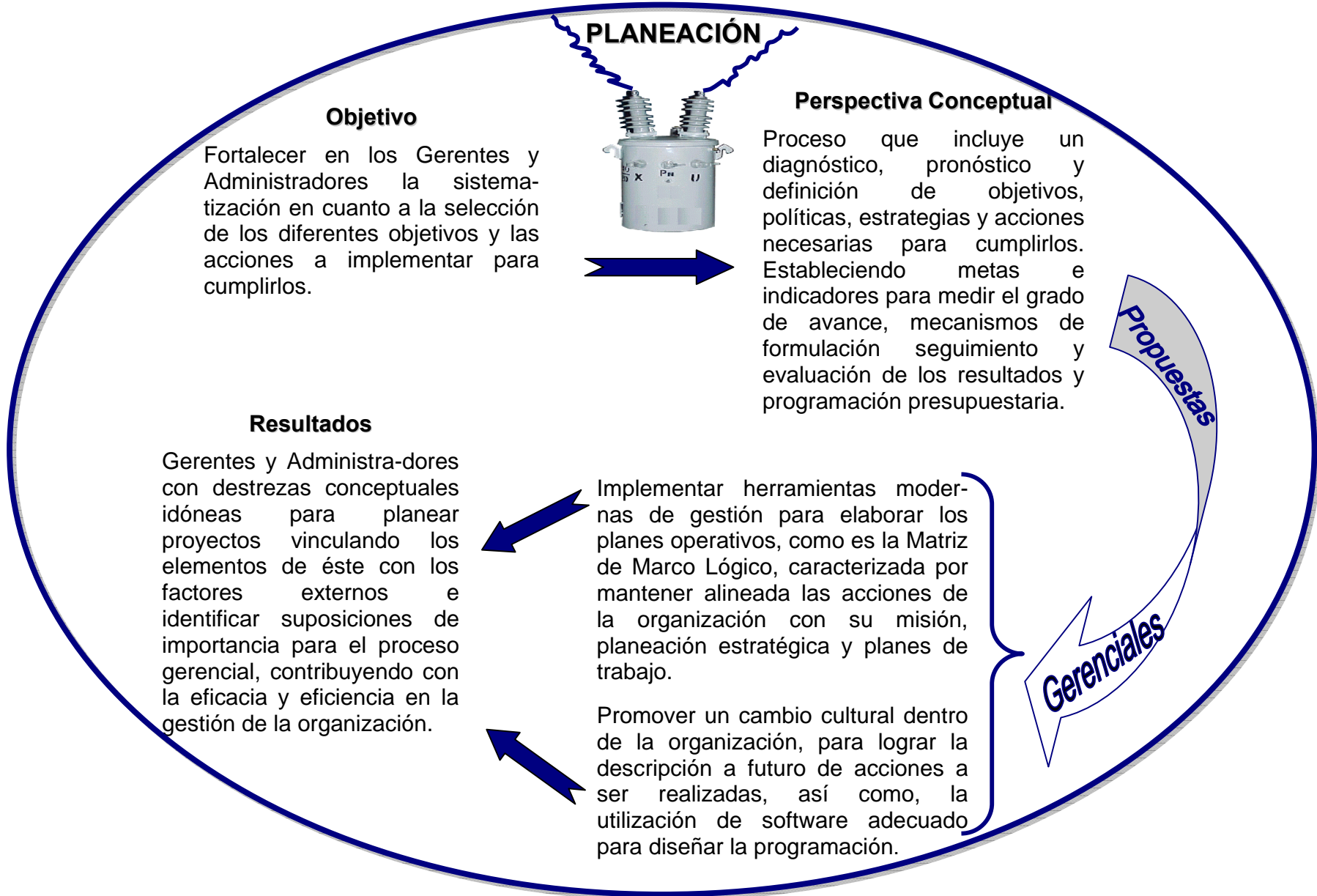
Analizar y evaluar las necesidades prioritarias de la organización mediante la participación conjunta de todos los miembros de la organización, evaluando las necesidades para jerarquizar las acciones a ser emprendidas).

Propuestas

Gerenciales



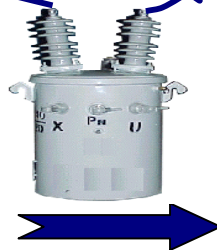




## CORRECCIÓN DE DESVIACIONES

### Objetivo

Incrementar las habilidades de los Gerentes y Administradores en la utilización de mecanismos de control gerencial.



### Perspectiva Conceptual

Proceso orientado a tomar las acciones necesarias para subsanar las posibles fallas que impidan el logro de los objetivos planteados en los planes operativos-presupuestarios.

### Resultados

Gerentes y Administradores con habilidades para recabar información adecuada, que permita detectar oportunamente, las posibles desviaciones y tomar las acciones pertinentes.

Desarrollar y fortalecer el ejercicio de la evaluación institucional como elemento sistematizador y generador de acciones correctivas en permanente acción pedagógica y orientadora de la gestión organizacional.

Promover en los Gerentes y Administradores la utilización de medios de verificación, que contengan las fuentes de datos, para obtener información relacionada con el desarrollo de los planes.

Propuestas

Gerenciales

## EVALUACIÓN EX - POST

### Objetivo

Desarrollar en los Gerentes y Administradores habilidades para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y determinar los impactos reales, generar acciones correctivas para generar los procesos de aprendizaje que mejoren el diseño y ejecución de futuros programas.

### Perspectiva Conceptual

Consiste en confrontar la situación antes de la aplicación de un programa, con la situación una vez ejecutado éste y, preferiblemente, después de transcurrido un tiempo prudencial de operación, con el fin de verificar su funcionamiento y su impacto, tanto en el problema a resolver como su entorno.



### Resultados

Gerentes y Administradores con habilidades conceptuales para evaluar la conveniencia de reformular las estrategias, diseñar nuevas políticas, planes y programas y determinar responsabilidades sobre la ejecución general de éstos.

Desarrollar en la organización una cultura gerencial de evaluación, reforzando los conocimientos en la evaluación ex - post, como mejora continua en éstas técnicas y en los resultados de gestión, relaciones de causa-efecto, visualizando éstas en un diagrama (árbol de problemas).

Proponer registros sistemáticos de los avances, logros, problemas y formas de enfrentarlos, aplicando instrumentos de recolección y análisis de información para integrar la evaluación de los resultados con la evaluación de eficiencia y economía en el uso de los recursos.

Propuestas

Gerenciales

## ARTICULACIÓN

### Objetivo

Procurar que los Gerentes y Administradores asignen a cada una de las actividades incluidas en el plan operativo, los recursos financieros necesarios para ejecutarlas.



### Perspectiva Conceptual

Consiste en la vinculación del plan operativo anual (problemas, directrices, objetivos y productos), con su correspondiente presupuesto (programas, objetivos y metas) ó asignaciones financieras necesarias para llevar a cabo los objetivos estratégicos.

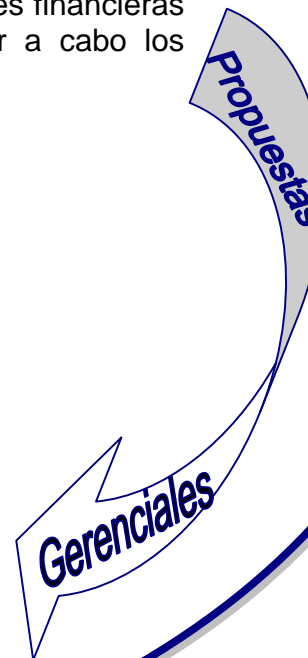
### Resultados

Gerentes y Administradores con habilidades para articular los objetivos metas y los recursos financieros necesarios para cumplirlos, facilitando la ejecución, el seguimiento y control de las actividades.



Propiciar el diseño del Plan Operativo identificando las actividades a desarrollar por objetivo y determinar los costos asociados por cada actividad.

Dotar de las herramientas informáticas que permitan relacionar las actividades con sus respectivos recursos tanto materiales como financieros, necesarios para llevarlas acabo.

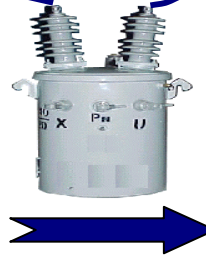




## DIRECTRICES MARCO LÓGICO

### Objetivo

Dar a conocer los diferentes elementos a considerar en el diseño del Plan Operativo Presupuestario, utilizando el Sistema de Marco Lógico.



### Perspectiva Conceptual

Conjunto de condiciones que se deben tomar en consideración para elaborar los planes operativos bajo el Sistema de Matriz de Marco Lógico (Diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación).

### Resultados

Un adecuado conocimiento de las directrices del Marco Lógico crea las condiciones para que los Gerentes y Administradores diseñen el Plan Operativo – Presupuestario de una forma eficaz, eficiente y propiciar el cumplimiento de las disposiciones del Ejecutivo Nacional en materia de buena gestión.

Propiciar la adquisición de conocimientos para desarrollar cada uno de los elementos que configuran la Matriz de Marco Lógico, como son el resumen narrativo de los objetivos y actividades, indicadores verificables objetivamente y los supuestos ó factores fuera de control

Aplicar los instrumentos pertinentes que ayuden a la utilización de la Matriz de Marco Lógico como metodología esencial para elaborar los Planes Operativos – Presupuestarios de la organización.

Propuestas

Gerenciales

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones:**

En atención a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los funcionarios de la empresa CADELA, se presentan a continuación, las conclusiones resultantes una vez realizado los análisis respectivos:

- En el diseño de los Planes Operativos-Presupuestarios la empresa no utiliza las mejores prácticas gerenciales, que permitan formular los objetivos a través de métodos efectivos de conceptualización y diseño, con el fin de fortalecer el proceso de planificación y toma de decisiones para lograr la eficiencia y eficacia en los procesos. Igualmente, la institución requiere del establecimiento de acciones para fortalecer los conocimientos de los gerentes y administradores en cuanto a la necesidad de planificar bajo una visión sistémica, así como, el conocimiento del propósito que plantea el Sistema de Marco Lógico.
- En la organización existen debilidades para llevar a cabo los proyectos, pues en algunas oportunidades son ejecutados sin desarrollar una programación previa; de igual manera, no se establecen controles para evaluar y medir los resultados reales con los previstos, lo que se traduce en deficiencia en los resultados esperados y por ende debilidad para alcanzar los objetivos trazados. Por otra parte, la empresa necesita del establecimiento de directrices

para realizar los diagnósticos pertinentes y dirigir los planes hacia proyectos que le permitan, tanto satisfacer las necesidades de sus clientes, como asegurar su rentabilidad y factibilidad.

### **Recomendaciones:**

En virtud a la inminente necesidad que tienen las organizaciones de aplicar instrumentos y metodologías acordes a las exigencias, tanto instituciones, como de los clientes, se hace indispensable que los Gerentes y Administradores cuenten con los conocimientos idóneos para gerenciar con creatividad e innovación y de esta manera lograr la calidad en los diferentes procesos.

En tal sentido, se hace necesaria la utilización, conocimiento e implantación de Acciones Gerenciales para el Diseño de los diferentes planes que deben ser llevados a cabo por las instituciones y de esta manera alcanzar sus objetivos, para lo cual se recomienda la Matriz del Marco Lógico, como herramienta indispensable para la conceptualización, diseño y monitoreo del Plan Operativo-Presupuestario, pues permite darle estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial a la alta gerencia, para propiciar la toma de decisiones oportunas, generando a su vez un proceso de mejora continua.

Las Acciones Gerenciales que se proponen para el Diseño del Plan Operativo-Presupuestario bajo la Matriz del Marco Lógico, presentado en esta investigación, se convierten en una guía de gestión, para la alineación de las acciones de la organización con su misión, planeación estratégica y planes de trabajo, tanto institucional, como individualmente, facilitando el entendimiento común y una mejor comunicación entre quienes toman las decisiones, procurando la mayor eficacia y eficiencia de la organización. En este contexto se sugiere las siguientes recomendaciones.

- Dar a conocer a cada uno de los gerentes y administradores, las bondades del Sistema de Marco Lógico, como instrumento fundamental para la elaboración de los Planes Operativos – Presupuestarios.
- Aplicar las Propuestas Gerenciales, para lograr la eficacia en la elaboración, evaluación y control de los programas y de esta manera, asegurar el cumplimiento de los objetivos que conducen a satisfacer las necesidades de los clientes y producir cambios en el entorno.
- Una vez aplicadas las Propuestas Gerenciales, realizar monitoreo y evaluación de los resultados, realizando las correcciones a que haya lugar para ajustarlas a la realidad de la empresa y de esta manera determinar su utilidad y práctica.
- Dotar de las herramientas tecnológicas apropiadas para llevar a cabo el diseño, evaluación, seguimiento y monitoreo de los planes, con el fin de garantizar una adecuada gestión gerencial.

## REFERENCIAS

- ALVARADO, J. (s.f.). La Acción Gerencial. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.tablero-decomando.com/articulosnuevos/Acción Gerencia](http://www.tablero-decomando.com/articulosnuevos/Acción_Gerencia) [Consulta: 2004, junio 28] .
- BAHAMÓN, P. (s.f.). Construcción de Indicadores de Gestión Bajo el Enfoque de Sistemas. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.icesi.consu.com> [Consulta: 2004, agosto 8].
- BALESTRINI Acuña, Mirían. (2001). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. 5ta. Edición. Caracas, República Bolivariana de Venezuela. Consultores Asociados BL.
- BURBANO R, Jorge E.; ORTIZ, G, Alberto. (1998). Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Editorial Mc Graw-Hill 2da. Edición. Colombia.
- DAVID, Fred R. (1997). Administración Estratégica. Mc Graw-Hill Colombia.
- FUENTES, B. (s.f.). Un Modelo de Planeación Estratégica Orientada a Resultados a Través del BSC. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.tablero-decomando.com/articulosnuevo> [Consulta: 2004, agosto 15].
- KOONTZ y HEINZ. (1998). Administración una Perspectiva Global. Editorial McGraw-Hill 11ª edición. México.
- HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. Mc Graw-Hill Colombia.
- HERNÁNDEZ Sampieri., FERNÁNDEZ Carlos. y BAPTISTA Pilar. (2003). Metodología de la investigación. 3ra. Edición. México. McGraw- Hill.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. (2003). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.606, Enero 9, 2003.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.347, Diciembre 17, 2001.

- Ley Orgánica de Planificación. (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.554, Noviembre, 13, 2001.
- Ley Orgánica de Régimen Presupuestario. (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.358, Junio 29, 1999.
- MAKÓN Marcos, P. (2000). Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- MENDEZ A., Carlos E. (1998). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A..
- Ministerio de Planificación y Desarrollo. (2002). Marco Plurianual del Presupuesto Ejercicio 2003-2004. Caracas.
- Ministerio del Trabajo. (2004). Plan Operativo Anual Institucional (POAI) y su Vinculación con el Presupuesto. Caracas.
- Ministerio de Finanzas. (2003). Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas para el Sector Universitario Oficial. Caracas.
- MORENO, J. (1994). América Latina del Realismo Mágico a la Sociedad Global. Cepet. Fundación honrad Adenuaver Producción Texas Agora. Caracas.
- MONDY y NOE. (1997). Administración de Recursos Humanos. (Traducción Deras Quiñónez). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 6ta. edición. México.
- ROBBINS, S. (1996). Comportamiento Organizacional. (Traducción Deras Quiñónez). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 6ta. edición. México.
- STAIR y REYNOLDS. (1999). Principios de Sistemas de Información. Thonson Editores.
- SANIN, A., H. (1999). Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública. CEPAL. Santiago de Chile.
- STONER; FREEMAN y GILBERT. (1996). Administración. Editorial Prentice-Hall. 6ta. edición. México.
- GUERRERO, J., y LOPEZ, M. (s.f.). Manual sobre el Marco Jurídico del Presupuesto Público Federal. Trabajo no publicado, Centro de Investigación y Docencia Económica, México.

SERNA. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Kapeluzs, Buenos Aires.

ROBBINS Y COULTER. (1996). Fundamentos de Administración, Concepto y Aplicaciones. 6ta. edición. México

ONAPRE. (2004). Ley de Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2004. Disponible: <http://www.ocepre.gov.ve> (Consulta: 2004, Mayo, 28).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. Autor.

**ANEXO A**  
**ENCUESTA PARA RECABAR DATOS**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**POSTGRADO SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

**ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES:**

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque con una equis (X) la alternativa que estime se ajusta más a su consideración, utilizando una de las tres opciones que se le ofrecen: siempre; a veces; y nunca.

Items	Descripción	Siempre	A veces	Nunca
1	¿Ha recibido información sobre los <b>principios</b> que orientan el Sistema de Marco Lógico?			
2	¿La empresa promueve en el personal la actualización en las <b>técnicas</b> operacionales del Sistema de Marco Lógico?			
3	¿La empresa promueve el conocimiento de nuevos <b>métodos</b> en el diseño de Planes Operativos y presupuestarios?			
4	¿Ha recibido <b>entrenamiento</b> en el diseño de Planes Operativos bajo la Matriz del Marco Lógico?			
5	¿Ha recibido conocimientos sobre el <b>enfoque sistémico</b> para diseñar del Plan Operativo de la Organización?			
6	¿Usted se ha informado sobre el <b>propósito</b> organizacional que se persigue con la aplicación del Sistema de Marco Lógico?			
7	¿La empresa le exige a cada Unidad elaborar un <b>plan</b> para llevar acabo los proyectos a ser ejecutados?			
8	¿La empresa establece las directrices a seguir para realizar el <b>diagnóstico</b> de la situación real de la organización?			
9	¿En la empresa se establecen <b>controles</b> a seguir para evaluar el rendimiento de las actividades planificadas?			

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**POSTGRADO SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Items	Descripción	Siempre	A veces	Nunca
10	¿En la empresa se promueve el diseño de alternativas para <b>corregir las desviaciones</b> que se produzcan en la ejecución de los planes?			
11	¿En su Unidad se utilizan métodos que permitan <b>medir</b> la eficacia en la ejecución de los Planes Operativos?			
12	¿Para llevar acabo el proceso de planificación en la empresa, usted toma en consideración la <b>misión</b> y <b>visión</b> de la organización?			
13	¿La empresa promueve la participación del personal en la <b>toma de decisiones</b> para diseñar los Planes Operativos y el Presupuesto?			
14	¿Considera que en la formulación de las <b>estrategias</b> , la alta gerencia toma en consideración las nuevas tendencias en el diseño de planes, como es el caso de la Matriz de Marco Lógico?			
15	¿En el diseño de los Planes Operativos la empresa toma en cuenta las <b>directrices</b> que establece el <b>Marco Lógico</b> ?			
16	¿Considera que los montos reflejados en el presupuesto de su Unidad, están <b>articulados</b> con los proyectos planteados en el Plan Operativo?			
17	¿Al realizar el plan de acción, los diferentes proyectos son <b>jerarquizados de acuerdo a las necesidades</b> detectadas en la empresa?			
18	¿En la empresa se realiza <b>evaluación ex-post</b> a los proyectos con el fin de analizar su funcionamiento y verificar su impacto?			
19	¿Los administradores de los presupuestos realizan un efectivo <b>control</b> sobre su ejecución?			
20	¿Considera usted que los diferentes niveles jerárquicos de la organización promueven el uso de métodos <b>innovadores</b> para diseñar los Planes Operativos?			

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**

### Instrumento de Validación

Items	CRITERIOS															Observación
	Coherencia			Pertinencia			Ambigüedad			Claridad			Extensión			
	DA	I	ED	DA	I	ED	DA	I	ED	DA	I	ED	DA	I	ED	
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																

DA = De acuerdo

I = Indeciso

ED = En desacuerdo

**ANEXO C**  
**VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA**

**ANEXO D**  
**CARTA SOLICITUD AUTORIZACIÓN**  
**PARA APLICAR LA ENCUESTA**

## **CURRICULUM VITAE**