



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE
INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS DEL
CONSEJO NACIONAL DE DERECHOS DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE.**

Trabajo de Grado presentado a la
Universidad Católica Andrés Bello
como requisito para optar al título de

MAGÍSTER EN GERENCIA DE PROYECTOS

Autor:

Soc. Barrios G, Celida W.

CI: 10.494.087

Caracas, Febrero de 2006

Caracas, 22 de Febrero de 2006

Director
Programa en Gerencia de Proyectos
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

Referencia: **Aprobación de Tutor**

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo de Grado titulado "Diseño de una Metodología para la formulación de Indicadores de Desempeño de la Gestión por Proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente", presentado por la Soc Célida W. Barrios G., titular de la cédula de identidad N° 10.494.087, como parte de los requisitos para optar al Título de Magister en Gerencia de Proyectos.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación y posterior exposición y defensa ante el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,



Ing Emmanuel López C.

C. I. N° 3.189.576

Caracas, 06 de Abril de 2006

Lic Zoraida Zambrano

Jefe de la Unidad Administrativa
Dirección General de los Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.-

Referencia: **Solicitud finiquito Administrativo**

Tenemos a bien dirigimos a Usted a fin de comunicarle que en esta fecha se realizó la exposición y defensa oral del Trabajo de Grado titulado "DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS DEL CONSEJO NACIONAL DE DERECHOS DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE", por su autora Soc. Célida W. Barrios G., titular de la cédula de identidad número 10.494.087, como requisito parcial para optar al Título de **Magíster en Gerencia de Proyectos**, ante el Jurado designado para tal fin, integrado por los Profesores María Gracia Morais, Teodoro Campos y Emmanuel López C., éste último en su carácter de **Tutor**. El mencionado Trabajo de Grado fue **Aprobado** por el Jurado designado al efecto, según consta en la respectiva Acta de Veredicto, firmada por los integrantes del Jurado.

Participación que hacemos a Usted a fin de que se sirva realizar el finiquito de los trámites administrativos pertinentes.

Sin otro particular al cual referimos, nos suscribimos de Usted,

Atentamente,


Soc Célida W. Barrios G.
C. I. N° 10.494.087


Prof. Emmanuel López C
C. I. N° 3.189.576

DEDICATORIA

A ese ser supremo, amigo que nunca falla, quien diseñó un tiempo perfecto que para algunos es Yahvé, Krisma, el Sol, la Luna, Buda, Alá, Chango, pero para simplemente es Dios.

A Maria Andrea mi hija y razón de ser.

A Maria Teresa y Rafael mis Grandes Tesoros mis padres.

A Franci Carlina y Carmen Mercedes mis hermanas fuente de apoyo en todo momento.

A Carmen Teresa mi abuela por su ejemplo de constancia y dedicación.

A mis tíos, tías, primas y primos.

A Jaime mi compañero de la vida y en la vida.

A Yaneth, en la dimensión que estés.

A todos los niños y adolescentes de Venezuela para que este trabajo de investigación contribuya a garantizar el cumplimiento de sus derechos.

AGRADECIMIENTO

Al profesor Enmanuel López por su dedicación en el cumplimiento de esta meta.

A la señora Lidia y a los profesores Santana y Velazco por su impulso al desarrollo de esta investigación.

A la Universidad Católica Andrés Bello y especialmente al Post Grado Gerencia de Proyectos por permitirme crecer profesionalmente.

Al Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente institución que permitió mi desarrollo profesional.

A mis compañeros y amigos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente especialmente al equipo de Planificación y Presupuesto.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE
INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS DEL
CONSEJO NACIONAL DE DERECHOS DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE.**

Autor: Soc Celida Barrios
Tutor: Emmanuel López
Fecha: Noviembre 2005

RESUMEN

El presente trabajo de investigación “Diseño de Una Metodología para la Formulación de Indicadores de Desempeño de la Gestión por Proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente”, se inscribe en la modalidad de proyecto factible, ya que consiste en el diseño de un modelo operativo viable, y una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de un grupo social, en este caso el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente donde se desarrolla el caso de estudio. El proyecto se realizó en tres fases. En la primera fase se realizó un diagnóstico, la cual se fundamenta en una investigación de campo sobre la organización y en una investigación documental sobre los aspectos teóricos referenciales relacionados con Indicadores de Desempeño; en la segunda fase se elaborará la propuesta sobre la metodología y, en la tercera fase se evaluará la factibilidad, que se centrará en la implantación de la metodología. Este trabajo de investigación representa un aporte a la institución, ya que es una herramienta para mejorar la evaluación, seguimiento y control y así desempeñar una gestión eficiente, eficaz y efectiva. Igualmente, le servirá de base a otras instituciones que a nivel nacional, estatal o municipal formulen, ejecuten y evalúen planes operativos mediante la metodología de proyectos y diagnóstico que permite la toma de decisiones oportunas y adecuadas en torno a los proyectos lleva a cabo el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, lo cual contribuirá a la mejora continua de la calidad de la gestión del mismo. Por otra parte, le facilitará a la institución la adecuación de los mecanismos vigentes de evaluación, seguimiento y control de su gestión a las exigencias actuales del Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Descriptores: Desempeño Institucional, Gestión por Proyectos, Indicadores de Gestión, Gestión, Balanced Score Card.

Índice General

	PÁG.
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
SOLICITUD DE FINIQUITO ADMINISTRATIVO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
INDICE GENERAL	vii
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPITULO I. EL PROBLEMA	12
Planteamiento del Problema	12
Formulación del Problema	16
Sistematización del Problema	16
Justificación de la Investigación	16
Objetivos de la Investigación	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Alcance de la Investigación	19
CAPITULO II. MARCO METODOLÓGICO	20
Tipo y Diseño de Investigación	20
Fases de la Investigación	20
Unidad de Observación	24
Población y Muestra	24
Tecnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	25
Operacionalización de Objetivos	26
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	29
Reseña de la Organización	29

Antecedentes de la Investigación	40
Bases Teóricas	41
Bases Legales	47
Consideraciones Éticas	48
CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	49
Modelo de Filosofía de Gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.	50
Factores del Entorno	61
Ordenamiento Jurídico Vigente	63
Lineamientos	65
Tendencias Actuales	68
Metodología de Plan Operativo y Presupuesto Por Proyectos	69
CAPITULO V. LA PROPUESTA	74
Pasos para implantar el Balance Scorecard	75
Perfil de la Institución	75
Entorno Macro	76
Entorno Micro	76
Marco Estratégico	76
Diagrama Causa – Efecto	79
Perspectivas	81
Cuadro de Mando Integral	84
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
Conclusiones	90
Recomendaciones	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94

Índice de Tablas

Tabla	Pág.
1 Operacionalización de Objetivos	27
2 Comparación entre el Deber Ser y el Ser	60
3 Análisis del Ordenamiento Jurídico en Materia de Control de Gestión	64
4 Lineamientos	66
5 Perspectiva ejecutivo nacional / sociedad en general	84
6 Perspectiva usuario	85
7 Perspectiva procesos internos	86
8 Perspectiva de aprendizaje organizacional	87

Índice de Figuras

Figura		Pág.
1	Fases de la Investigación	21
2	Primera Fase la Investigación	22
3	Segunda Fase la Investigación	23
4	Tercera Fase la Investigación	24
5	El Plan Estratégico del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente	34
6	El Plan Operativo del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente	36
7	Organigrama del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente	37
8	Niveles Jerárquicos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente	38
9	Factores Internos de la Organización	50
10	Factores Externos	61
11	Pilares del Control de Gestión	63
12	Pasos del Balance Scorecard	75
13	Diagrama Causa – Efecto	80
14	El Proceso de Control de Gestión	89

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, desde hace varios años, los entes encargados de dirigir la administración pública han realizado esfuerzos por mejorar su rango de actuación. Tal es el caso del Ministerio de Planificación y Desarrollo el cual, a partir de 2006 ha establecido que todas las organizaciones del sector público deben elaborar su Plan Operativo por Proyectos, herramienta de la planificación donde anualmente se recogen las metas que se esperan alcanzar.

Es en este contexto, que el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente debe adecuar su gestión a las exigencias de dicho ente. Para ello es necesario el establecimiento de nuevos mecanismos de evaluación, seguimiento y control del desempeño. En tal sentido, esta investigación se plantea como objetivo general “Diseñar una metodología para la formulación de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente”.

Para dar cumplimiento a este objetivo la investigación se ha estructurado en capítulos: el primer capítulo se denomina “El Problema”, en el cual se desarrollan los aspectos relacionados con el planteamiento del problema, así como la formulación de los objetivos de la investigación tanto el objetivo general como los objetivos específicos al igual que la justificación y el alcance de la investigación.

En el segundo capítulo, se describe el Marco Metodológico el cual comprende el tipo y diseño de investigación, las fases, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, investigación, y la operacionalización de objetivos que guiará al investigador en su cumplimiento. El tercer capítulo describe el Marco Teórico de la investigación, el cual contiene la reseña de la organización, las diferentes bases teóricas y bases legales sobre las cuales se fundamenta. Finalmente se presenta las Consideraciones Éticas (PMI), el Cronograma de Actividades para la ejecución del Trabajo de Grado y las Referencias Bibliográficas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La evaluación y seguimiento a los diversos planes operativos de las organizaciones del sector público es casi inexistente, ya que no tienen capacidad de hacer un seguimiento crítico ni de contrastar lo planteado al inicio de cada ejercicio fiscal con lo verdaderamente logrado al finalizar del mismo.

Tradicionalmente, las organizaciones públicas elaboran un informe trimestral sobre las actividades realizadas durante ese periodo el cual, más que un instrumento para la toma oportuna de decisiones, es el cumplimiento de un requisito del sistema jurídico, lo que se traduce en que las disposiciones legales vinculadas a la planificación en el país, han estado orientadas a compensar la deficiencia existente en el diseño, evaluación, seguimiento y control de los planes que durante los últimos años se han elaborado, pero sin que ello significase que los mismos hayan logrado cumplir las expectativas planteadas.

Por otra parte, la formulación de dichos instrumentos ha respondido básicamente a un enfoque sectorial sin que ello represente una vinculación apropiada con otros componentes inherentes a la administración pública. Es así como las actividades relacionadas con la investigación no se le ha dado relevancia, lo que trajo como consecuencia una deficiencia en la elaboración de los análisis y diagnósticos previos a la formulación de los mismos.

A partir de 1980 las organizaciones del sector público elaboran, por primera vez, el Plan Operativo Anual, instrumento que concentra las acciones a ejecutarse en el corto plazo bajo la metodología de programas; fue diseñado fundamentalmente por las unidades de planificación central concentrándose la toma de decisiones en el nivel de Gobierno Central sin la incorporación del resto de los actores de la sociedad, situación que originó una serie de deficiencias las cuales han repercutido en los niveles de cumplimiento de gestión de las

organizaciones públicas, a la vez que no existía vinculación entre el Presupuesto¹ y el Plan Operativo, en torno a este aspecto la tendencia ha sido que en cada ejercicio fiscal se discute y se aprueba la Ley Anual de Presupuesto y posteriormente se formula el Plan Operativo.

Al respecto, Pietrei (1997) plantea que no “...existe ningún mecanismo institucional encargado de examinar su coherencia con los recursos solicitados o de valorar el esfuerzo prometido, ya sea en comparación con periodos anteriores o con modificaciones estructurales discutidas, tampoco existe un mecanismo de verificación y de explicación de diferencias entre metas propuestas y metas realmente alcanzadas”..(p.60).

En este contexto, el Estado Venezolano a través del Poder Ejecutivo representado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, órgano encargado de dictar las pautas en cuanto al proceso de planificación de acuerdo a lo establecido en el Decreto N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2000, el cual tiene Fuerza y Rango de Ley Orgánica Sobre Planificación. En el 2005 dicho Ministerio inicio un proceso de transformación que permita la incorporación y aplicación de técnicas idóneas que permitan la sistematización y homogeneidad en los procesos de planificación con el fin de mejorar la gestión pública, en función de los objetivos y estrategias del Desarrollo de la Nación y facilitar la incorporación y la participación protagónica o empoderamiento de la sociedad en la toma de decisiones.

El Ministerio de Planificación y Desarrollo plantea la formulación del Plan Operativo Anual bajo la metodología de proyectos a partir del ejercicio fiscal 2006, ya que sostiene la hipótesis de que esto dará como resultado la mejora en el rendimiento y optimizará la capacidad de asignación y distribución de los recursos en función de las prioridades y objetivos institucionales enmarcados en el mapa estratégico nacional, a la vez que, facilitar la efectiva vinculación entre el Plan Operativo y el Presupuesto, lo cual se traducirá en una

¹ Presupuesto Publico: instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos, a los entes u organismo nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nacional, y que deberán ser expresados en los respectivos planes anuales.

estructura presupuestaria más sencilla, viabilizará el control del gasto público así como desarrollará la capacidad de evaluar su labor de manera periódica, autónoma y crítica, y determinar las acciones a seguir para alcanzar sus objetivos y mejorar la calidad de la atención y gestión de las instituciones públicas.

Asimismo, el Ministerio de Planificación y Desarrollo (2005) señala que con la formulación del Plan Operativo Anual, bajo la metodología de proyectos, se afirman los principios consagrados en la nueva Constitución Nacional aprobada en 1999 por referendo popular la cual concibe el sistema político como democrático, participativo y protagónico, redefine la función social del Estado y la forma de éste relacionarse con la sociedad; además, enfatiza en la participación protagónica o empoderamiento de la sociedad en la toma de decisiones, a la vez que contribuye al cumplimiento de las disposiciones legales existentes vinculadas a los procesos de planificación.

Ante esta situación el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente como institución del sector público adscrita presupuestariamente al Ministerio de Participación Ciudadana y Desarrollo Social debe adaptarse y dar respuesta oportuna a esta nueva exigencia del Ministerio de Planificación y Desarrollo. Es importante destacar que, la formulación del Plan Operativo por Proyectos se traduce para dicha organización en una amenaza, ya que la implementación de esta nueva metodología significa una transformación en la capacidad de evaluar su labor de manera periódica, autónoma y crítica, y determinar las acciones a seguir para alcanzar sus objetivos, mejorar la calidad de la atención y gestión interna; no obstante, en la actualidad no se cuenta con una metodología que evalúe el desempeño de la gestión por proyectos en el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.

Si el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente no adecua los mecanismos vigentes de evaluación, seguimiento y control de su gestión a las exigencias actuales, mediante el diseño de una metodología para la formulación de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos, que permita, de forma organizada y sistemática,

evaluar el cumplimiento de su misión, ello traerá como consecuencia la ineficiencia e ineficacia en el desempeño de sus funciones, lo que se traducirá en la existencia de una organización sin capacidad de respuesta las necesidades de los demandantes, en la ausencia de mecanismos de evaluación y control de los proyectos, en virtud que, la tendencia en los niveles de ejecución alcanzados por la organización ha sido el incremento en las erogaciones, que resultaron mayores con relación a los aumentos de las metas operacionales lo que repercute en la asignación de recursos.

Paralelo a ello, se encuentra el hecho del incumplimiento de las exigencias de eficiencia y eficacia del actual Sistema Jurídico a todas las organizaciones que conforman la Administración Pública a ajustarse a los principios establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela², así como, las diferentes regulaciones establecidas por la Ley Orgánica de la Administración Pública³, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema del Control Fiscal⁴, Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público⁵, Decreto con Fuerza y Rango de Ley Orgánica Sobre Planificación⁶.

Frente a esta problemática surge la necesidad de diseñar una metodología para la formulación indicadores de desempeño de gestión por proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente con lo cual la organización adecue los mecanismos vigentes de evaluación, seguimiento y control de gestión a las exigencias actuales del Ejecutivo Nacional, a la vez que garantice el logro de los objetivos y metas, la detención temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos y la aplicación de correctivos de manera oportuna.

² Ver Artículo N° 141

³ Ver Artículos del 18 al 22

⁴ Ver Artículo 91

⁵ Ver Artículo 59

⁶ Ver Capítulo III

Formulación del Problema

La ausencia de mecanismos de evaluación, seguimiento y control de la gestión acordes con la exigencias actuales del Ministerio de Planificación y Desarrollo ¿Qué incidencia tienen en el Desempeño de la Gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente?

Sistematización del Problema

¿Qué características institucionales tiene el Modelo de Filosofía del Gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niños y del Adolescente?

¿Cuáles son los factores del entorno que la organización toma como referencia en el proceso de control de la gestión?

¿Cómo influye en los niveles de ejecución del Consejo de Derechos del Niño y del Adolescente la formulación del plan operativo bajo la metodología de proyectos planteados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo?

¿Como ha influido el diseño e implementación de Metodología de Indicadores de Desempeño de Gestión por Proyectos en el comportamiento de los niveles de ejecución del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente?

Justificación de la Investigación

La necesidad del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente de adecuar sus mecanismos de evaluación, seguimiento y control a las actuales exigencias del Ministerio de Planificación y Desarrollo motivó fundamentalmente a diseñar una metodología de indicadores de desempeño de gestión por proyectos. Ello implica un aporte desde el punto de vista teórico de la investigación, ya que profundizará en algunos de los aspectos teóricos referenciales sobre proyectos e indicadores de desempeño de acuerdo a la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK) según sus siglas en

ingles, con lo que se ponen en práctica las nueve áreas del conocimiento establecidas por el PMBOK en un ámbito para el cual no fueron diseñadas tal como es el ámbito social. A la vez constituye una guía a otras investigaciones sobre el tema y a la institución para optimizar los resultados obtenidos.

Desde el punto de vista metodológico el diseño de una metodología de indicadores de desempeño de gestión por proyectos constituye un aporte que se transformará en una herramienta esencial para la institución, ya que le facilitará la evaluación, seguimiento y control y así desempeñar una gestión eficiente, eficaz y efectiva. Igualmente, le servirá de base a otras instituciones que a nivel nacional, estatal o municipal formulen, ejecutan y evalúen planes operativos mediante la metodología de proyectos.

Desde el punto de vista práctico, la investigación constituye un diagnóstico que permite la toma de decisiones oportunas y adecuadas en torno a los proyectos que lleva a cabo el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, lo cual contribuirá a la mejora continua de la calidad de la gestión del mismo; por otra parte, le facilitará a la institución la adecuación de los mecanismos vigentes de evaluación, seguimiento y control de su gestión a las exigencias actuales del Ministerio de Planificación y Desarrollo mediante el diseño e implementación previa aprobación del Cuerpo de Consejeros, Máxima Autoridad del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente de indicadores de desempeño de gestión por proyectos que permita que de forma organizada y sistemática medir el cumplimiento de su misión, lo que le garantizará capacidad de respuesta las necesidades de los demandantes, el aumento en los niveles de ejecución alcanzados por la organización y un aumento equilibrado entre las metas operacionales y los recursos financieros invertidos. Paralelo a ello, se dará cumplimiento a las exigencias de eficiencia y eficacia del actual Sistema Jurídico a todas las organizaciones que conforman la administración pública.

La realización de esta investigación reviste importancia singular dado el momento coyuntural en el cual se encuentran las instituciones del sector público en general y en

especial las del ámbito social, producto de los cambios incorporados por el Ejecutivo Nacional a través del Ministerio de Planificación y Desarrollo. En este orden de ideas, los resultados obtenidos, mediante la aplicación de técnicas y herramientas de la Gerencia de Proyectos bajo el enfoque del PMBOK, representa un aporte a la solución de problemas de la gestión pública del país y un aporte del investigador a la Gerencia de Proyectos, en virtud que la investigación se elaboró enmarcado en el enfoque de la gerencia de proyectos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar una Metodología para la Formulación de Indicadores de Desempeño de la Gestión por Proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente acordes con las exigencias actuales del Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Objetivos Específicos

Describir el Modelo de Filosofía de Gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niños y del Adolescente.

Evaluar los factores del entorno que la organización toma como referencia en el proceso de control de la gestión.

Describir la metodología de presupuesto por proyecto propuesto por la Oficina Nacional de Presupuesto

Determinar la influencia en los niveles de ejecución del Consejo de Derechos del Niño y del Adolescente, de la formulación del plan operativo bajo enfoque de proyectos planteados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Definir una metodología para la formulación de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos para el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.

Determinar la influencia del diseño de una metodología de indicadores de desempeño de Gestión por Proyectos en el comportamiento de los niveles de ejecución del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.

Alcance de la Investigación

El objetivo general de la investigación se plantea el diseño de una metodología para la formulación de indicadores de desempeño por gestión de proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, se realizará en la institución antes mencionada durante los meses de noviembre 2005 – enero 2006.

Con el desarrollo de los objetivos específicos se espera la descripción del modelo de gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, la evaluación de los factores internos que influyen el desempeño de su gestión, la descripción de la metodología de presupuesto por proyectos y se determinará la influencia que esta tiene en los niveles de ejecución alcanzados por el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, acciones que permitirán la formulación de la metodología de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos y se determinará que influencia tienen en el comportamiento de la gestión.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

El propósito del presente capítulo es desarrollar el marco metodológico con el cual se llevará a cabo la investigación, el cual, de acuerdo con el siguiente planteamiento:

“Tiene como situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos. De esta manera se proporcionará una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación”. (Balestrini, M. 2002, p196.)

Tipo y Diseño de Investigación

Esta investigación se enmarca como una investigación proyectiva bajo la modalidad de proyecto factible, puesto que...”consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social”... (Rivero, 2005, p.38). En tal sentido, el objetivo general de la investigación es diseñar una metodología para la formulación de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente dada la necesidad de transformar sus mecanismos de evaluar su labor de manera periódica, autónoma y crítica, y determinar las acciones para adaptarse y dar respuesta oportuna a la nueva exigencia del Ministerio de Planificación y Desarrollo, a la vez que repercutirá en una mejora en los niveles de eficacia de la gestión.

En virtud que en la investigación no está presente la manipulación de variables por el investigador el diseño de la investigación es no experimental, “cuando no se constituye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador” (Hernández, Fernández y Baptista 1998, p.184).

Fases de la Investigación

En este orden de ideas, se tiene previsto realizar en la investigación en tres fases



Figura N° 1 Fases de la Investigación
Diseño: La Investigadora (2006)

Primera Fase

En la primera fase se elaborará una investigación de tipo documental sobre los referentes teóricos relativos al tema de indicadores de desempeño de gestión, y un diagnóstico sobre la situación del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente mediante el análisis de los diferentes documentos que representan la unidad de análisis, en esta fase se espera como resultado establecer el marco teórico y el diagnóstico donde se identificará, seleccionará y describirán los procesos críticos, lo cual servirá de base para viabilizar el diseño de la metodología. Igualmente en esta fase se desarrollará los siguientes objetivos específicos:

- Describir el Modelo de Filosofía del Gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niños y del Adolescente.
- Evaluar los factores del entorno que la organización toma como referencia en el proceso de control de la gestión.

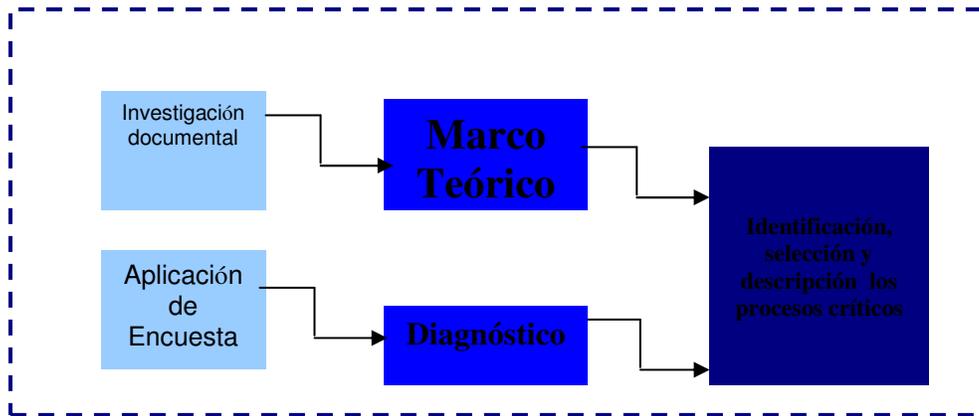


Figura N° 2 Primera Fase de la Investigación
Diseño: La Investigadora (2006)

Segunda Fase

En la segunda fase, a partir del diagnóstico y la revisión documental realizada en la fase anterior se elaborará la metodología de indicadores de desempeño de gestión por proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente para ello se utilizará como estrategia el trabajo individual del aspirante a Magíster. En esta fase participarán los funcionarios de la Oficina de Programación y Presupuesto del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente en coordinación con el aspirante a Magíster, como técnicas de recolección de información se utilizará el trabajo en equipo. En esta fase se desarrollaran los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la influencia en los niveles de ejecución del Consejo de Derechos del Niño y del Adolescente de la formulación del plan operativo bajo enfoque de proyectos planteados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
- Describir la metodología de presupuesto por proyecto propuesto por la Oficina Nacional de Presupuesto.

- Definir una metodología de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos en el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.

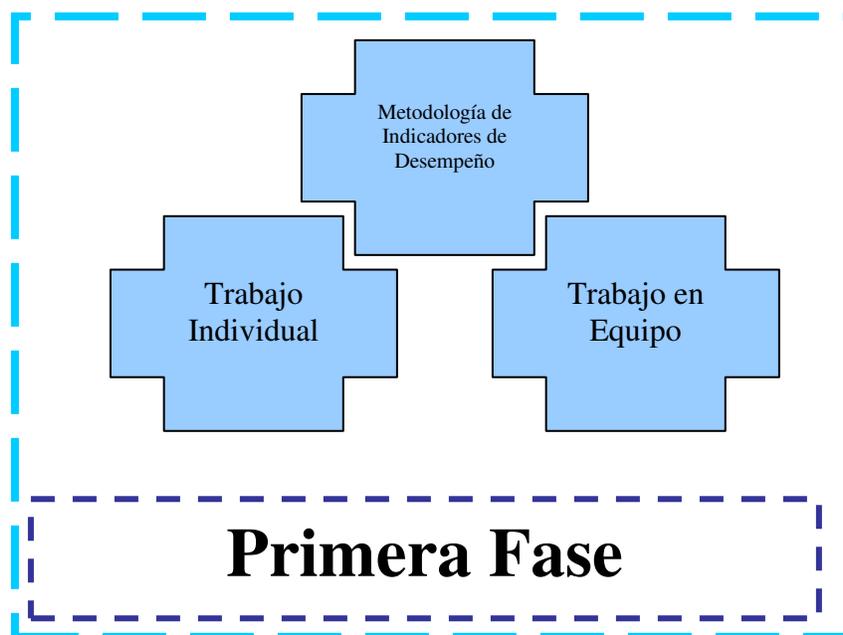
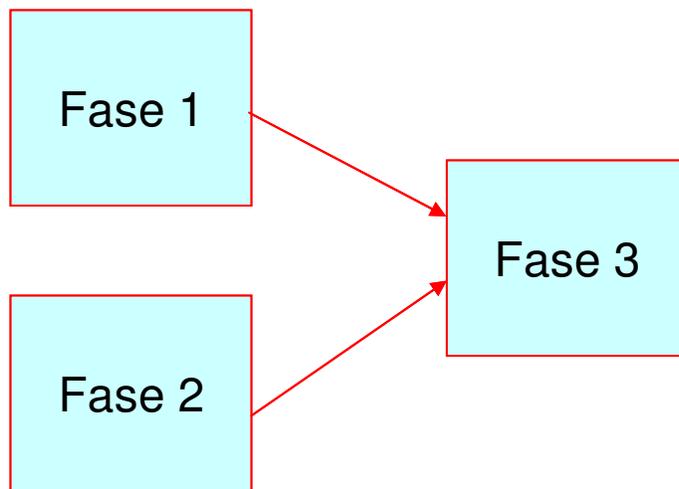


Figura N° 3 Segunda Fase de la Investigación
Diseño: La Investigadora (2006)

Tercera Fase

Esta fase tiene como propósito determinar si la metodología propuesta es factible. Para ello se aplicará un estudio piloto en tal sentido, se escogerá aleatoriamente uno de los indicadores diseñados en la fase anterior y será aplicado a cada una de las coordinaciones que conforman la estructura organizativa y funcional y que ejecutan proyectos. El tiempo previsto para la aplicación del modelo y luego medición de la eficacia es un mes. Entre los participantes para el estudio piloto se encuentra el equipo técnico de la coordinación de Programación y Presupuesto del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente y los usuarios que en este caso en específico son las coordinaciones de apoyo.



**Figura N° 4 Tercera Fase de la Investigación
Diseño: La Investigadora (2006)**

Unidad de Observación

Hernández, Fernández y Baptista (1998) definen unidad de estudio o de observación como “aquella que se examina, es decir en la que se busca la información, su naturaleza depende de los objetivos del estudio” (p.8). En tal sentido, siguiendo los objetivos planteados por la investigación la unidad de observación esta conformada por la Oficina de Programación y Presupuesto del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.

Unidad de Análisis

Dada las características de la investigación la misma no presenta población y muestra sino unidad de análisis, la cual esta constituida por los diferentes documentos emanados del Ministerio de Planificación y Desarrollo, la Oficina Nacional de Presupuesto y la funcionarios de la Oficina de Planificación y Presupuesto. Al respecto, Arias (2006) plantea que, “...este punto se omite en las investigaciones documentales monográficas, ya que, el universo equivales al tema de estudio y en la investigaciones de caso único, en virtud que

se concentran en uno o pocos elementos que se asumen, no como un conjunto sino como una sola unidad...” (p.111).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El desarrollo del marco metodológico precisa de técnicas e instrumentos de recolección de datos con el objeto de indagar y recopilar información necesaria para la realización de la investigación, dichos instrumentos serán aplicados a un grupo de expertos en materia de proyectos de la oficina de programación y presupuesto del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente. Para algunos autores las técnicas e instrumentos de recolección de datos “son las distintas formas o manera de obtener la información”. (Sabino, C. 1996, p.132).

Como técnica para recabar información se utilizó en esta investigación la encuesta, ya que “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (Palella, S y Martins, F. 2004, p.111).

Es importante destacar que algunos autores consideran que los instrumentos de recolección “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (Arias, F.2006, p.53). Igualmente, Palella, S y Martins, F. (2004) plantean que “...un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información...” (p.25)

En torno a los instrumentos de recolección de información de datos utilizado en esta investigación al respecto, Hochman, H y Montero, M. (1986) señalan que es la “...síntesis de un texto, en el cual se busca resumir las ideas expresadas en él. En el cual se debe tener cuidado en no modificarlas tanto por contaminación con la diferentes interpretaciones personales, como a través de omisiones, totales o parciales, de aspectos básicos del texto original...” (p.37)

En otro orden de ideas, la operacionalización objetivos reviste de singular importancia en el desarrollo de cualquier investigación ya que constituye una guía fundamental para la recolección de información necesaria para el desarrollo de la misma, al respecto Arias (2006) lo define como el “...proceso mediante el cual se transforma los objetivos y variables de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir dimensiones e indicadores...” (p.63)

Tomando en consideración los criterios señalados en el párrafo anterior, en la investigación se diseño la tabla siguiente, la cual tiene como objetivo fundamental explicar en forma detallada las operacionalización de los objetivos que se desarrollaran en esta investigación:

Tabla N° 1 Operacionalización de Objetivos

<i>Objetivo</i>	<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
Definir una metodología de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente	Metodología de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente	<p>Metodología: proceso de localización, poderación de fortalezas y debilidades, así como consecuencia de caedan de resultantes de haber desarrollado un proyecto.</p> <p>La metodología comprende dos dimensiones las cuales se define a continuación:</p>	Metodologia
		<p>Indicador: La relación entre las variables cualitativas o cuantitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. (Beltran, 2000).</p>	Indicador
		<p>Desempeño: podría ser definido como todo el conjunto de actividades, procesos, métodos y estrategias que llevan a cabo las instituciones para alcanzar las metas y objetivos plasmados en los programas y/o políticas, los cauls están reflejados en los planes, programas y proyectos que se planifican a corto, mediano o largo plazo para dar respuesta a los requerimientos que demanda la población. (Rodríguez, 2001)</p>	Desempeño
Diseño: La Investigadora (2005)			

Tabla N° 1 Operacionalización de Objetivos

<i>Objetivo</i>	<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
Describir el Modelo de Gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.	Modelo de Filosofía de Gestión	Algunas organizaciones definen su manera de actuación que llaman filosofía de gestión la cual comprende los valores, los principios, la misión, la visión.	Visión Misión Principios y Valores
Evaluar los factores del entorno que la organización toma como referencia en el proceso de control de la gestión.	Factores del entorno que la organización toma como referencia en el proceso de control de la gestión.	Aquellas variables exógenas que intervienen en el procesos de control de gestión en las organizaciones	Bases Legales Linamientos del Ministerio de Planificación y Desarrollo Enfoque de Control de Gestión
Determinar la influencia en los niveles de ejecución del Consejo de Derechos del Niño y del Adolescente la formulación del plan operativo bajo enfoque de proyectos planteados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.	Niveles de ejecución del Plan Operativo.	Comportamiento de las metas establecidas durante un periodo por una institución a través del Plan Operativo	% de Ejecución Total de Metas Programadas / Total de Metas Ejecutadas
Describir la metodología de presupuesto por proyecto propuesto por la Oficina Nacional de Presupuesto.	Metodología de presupuesto por proyectos de la ONAPRE	Metodología planteada por la Oficina Nacional de Presupuesto para formular el Presupuesto Público a partir del ejercicio fiscal 2006 mediante la metodología de proyectos	Metodología Instrumentos para la elaboración del Presupuesto
Diseño: La Investigadora (2005)			

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

Los fundamentos teóricos constituyen el pilar fundamental de cualquier investigación, ya que es imprescindible sustentar teóricamente el estudio objeto a ser estudiado lo cual implica exponer y analizar el mayor numero de teorías, investigaciones y antecedentes, que expliquen aspectos fundamentales sobre la investigación y sobre los cuales sustente su enfoque. Al respecto, Méndez (1999) expone: “el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación” (p. 99).

Siguiendo las orientaciones del concepto explicado en el párrafo anterior el propósito del presente capítulo es explicar los antecedentes históricos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescentes, investigaciones similares a la investigación, así como las bases teóricas que la sustentaron.

Reseña de la Organización

Para llevar a cabo cualquier proceso de evaluación de desempeño, es importante y muy pertinente conocer a cabalidad la organización donde se desarrollará el diseño de indicadores de desempeño, por cuanto ellos fijan el parámetro de actuación dentro de los escenarios organizacionales, además, que determinan la actuación de los participantes del diseño, y son determinantes de la posición actitudinal que puedan tener. En este orden de ideas a continuación se explica en forma detallada el contexto en el cual se enmarca el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.

La Declaración Mundial a favor de la Infancia, realizada por las Naciones Unidas en 1989, dio inicio a la concepción de la Doctrina de Protección Integral al

Niño⁷, en tal sentido en 1990 se celebra en la ciudad de Nueva York la Cumbre Mundial de la Infancia, en dicha reunión se suscribió un documento de referencia internacional denominado: Declaración Mundial sobre la Supervivencia, la Protección y el Desarrollo de los Niños, lo cual implicó adquisición del compromiso de los Estados partes de realizar transformaciones y en especial en la relaciones con al Ley.

Con la ratificación por parte del Estado venezolano de la Convención Internacional de los Derechos del Niño en 1990, se adquiere el compromiso de adecuar su ordenamiento jurídico y su institucionalidad al mencionado instrumento jurídico internacional. En este contexto, el Estado Venezolano inicia la formulación, discusión y promulgación de la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente en fecha 02 de octubre de 1998 por el Congreso de la República de Venezuela (hoy Asamblea Nacional) según Gaceta Oficial N° 5.266 acto con el cual ratifica el compromiso adquirido y se integra al ordenamiento jurídico internacional en materia de infancia y adolescencia.

Posteriormente, la nueva Constitución aprobada en diciembre de 1999 otorga rango constitucional a la atención y protección de la infancia y adolescencia, puesto que se consagra en el artículo 78 del texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela “los niños, niñas y adolescentes son sujetos plenos de derechos” lo que impulsó a que el 01 de abril del año 2000, entrara en vigencia dicha ley.

Con la puesta en vigencia de la Ley Orgánica para la Protección Integral del Niño y del Adolescente el Estado Venezolano organiza el Sistema de Protección del Niño y del Adolescentes el cual de acuerdo a lo establecido en el artículo N° 117 de

⁷ La Doctrina de Protección Integral rompe con la Doctrina de Protección Irregular, mediante el reconocimiento de todos los niños, niñas y adolescentes sin discriminación alguna como sujetos plenos de derechos habilitándoles para demandar, actuar y proponer como personas en desarrollo, con derechos y responsabilidades inherentes a todo ser humano, contenidos en un conjunto de instrumentos jurídicos internacionales.

dicha ley “ ...es el conjunto de órganos, entidades y servicio que formulan, coordinan, integran, orientan, supervisan, evalúan y controlar las políticas, programas y acciones de interés público a nivel nacional, estatal y municipal, destinada a la protección y atención de todos los niños y adolescentes, y establecen los medios a través de los cuales se asegura el goce efectivo de los derechos y garantías y el cumplimiento de los deberes establecidos en esta ley...”

El Sistema de Protección del Niño y del Adolescente, tal y como lo establece el artículo 119 la Ley Orgánica para la Protección Integral del Niño y del Adolescente esta integrado por órganos administrativos, jurisdiccionales, Ministerio Público, Entidades de Atención y Defensorías.

Los órganos administrativos están conformados son los consejos: Nacional, Estadales y Municipales y Consejos de Protección quienes son los responsables en forma articulada de velar por el cumplimiento de los derechos y garantías de niños y adolescentes. Por su parte, los órganos jurisdiccionales constituidos por los Tribunales de Protección del Niño y del Adolescente y la Sala de Casación Civil de la Tribunal Supremo de Justicia cuya tarea fundamental es la resolución de los asuntos sometidos a su decisión.

En cuanto, al Ministerio Público es el responsable de hacer efectiva las responsabilidades civiles o administrativas de las personas o instituciones, que violen o amenacen los derechos de niños y adolescentes. En lo referente a las Entidades de Atención, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica para la Protección Integral del Niño y del Adolescente deben ejecutar programas dirigidos a la atención de niños y adolescente; y las Defensorías del Niño y del Adolescente representan un servicio organizado por la sociedad con el objetivo de defender los derechos de niño y adolescentes en el ámbito local.

La rectoría del Sistema de Protección del Niño y del Adolescente es ejercida por el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, ya que de acuerdo al Artículo N° 133 “...El Consejo Nacional de Derechos será la máxima autoridad del Sistema de Protección Integral del Niño y del Adolescente...”.

En este contexto, con la entrada en vigencia del mencionado texto legal y una vez designados y electos sus miembros integrantes en forma paritaria por el sector público (Ejecutivo Nacional) y la sociedad civil, el CNDNA quedó formalmente instalado según acta de reunión de fecha 05/05/2000, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.962 de fecha 31/05/2000, sustentando su naturaleza pública, con personalidad jurídica propia, para ejercer sus funciones con plena autonomía de los demás órganos del poder público, sin menoscabo del principio de legalidad, reconocido en nuestro ordenamiento jurídico.

Siguiendo con los principios de la doctrina de protección el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, se estableció el siguiente Modelo de Gestión:

Visión

“Un equipo de trabajo con mística, autónomo flexible e inteligente, consolidado como la máxima autoridad del Sistema de Protección de los niños, niñas y adolescentes, que liderece la evolución hacia un nuevo paradigma de protección integral que contribuya a un pleno y armonioso desarrollo humano de los niños, niñas y adolescentes, al aseguramiento y elevación de su calidad de vida y aun desarrollo sustentable, con una cultura de derechos para la protección, tomando en cuenta la diversidad pluriétnica y cultural y la relevancia de un profundo cambio en las instituciones, para que en definitiva se garanticen todos los derechos para todos los niños, niñas y adolescentes.”

Misión

“Rectorizar el Sistema Nacional de Protección Integral enmarcado en el Sistema Internacional de Derechos Humanos, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Protección del Niño y del Adolescente, mediante la formulación, coordinación, integración, orientación, evaluación y control de políticas, programas y acciones de interés público, siguiendo los principios de igualdad, no discriminación, gratuidad de actuaciones, participación y corresponsabilidad entre el Estado, la Familia y la Sociedad, para la garantía, protección y disfrute de los deberes y derechos de todos los niños, niñas y adolescentes, como sujetos sociales de derecho.”

Principios y Valores

- Mística
- Responsabilidad Social
- Honestidad, Respeto y Seriedad
- Eficiencia
- Sensibilidad Social
- Interés por lo Público

Sistema de Planes

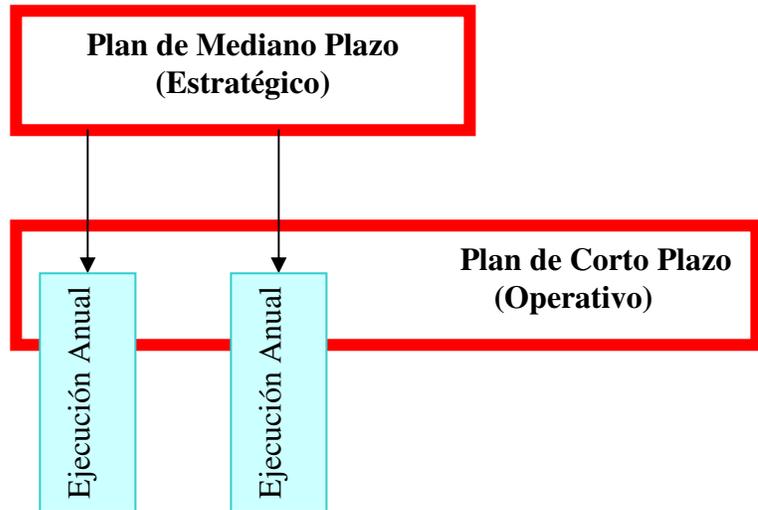


Figura N° 5 El Plan Estratégico del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente
Diseño: La Investigadora (2006)

Para la direccionalidad de las acciones, el CNDNA formuló el Plan Estratégico de Protección Integral (2000-2006), el cual se enmarca en los lineamientos generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, específicamente en el equilibrio social. Este plan está enmarcado en los principios de justicia social, universalidad y equidad de derechos, así como el mejoramiento de la distribución del ingreso, la participación ciudadana, la corresponsabilidad social y la inclusión de los más necesitados. Del mismo modo el Plan Estratégico de Protección esta articulado al Plan Estratégico Social del Ministerio de Salud y Desarrollo Social, el cual orienta la construcción de políticas públicas y prácticas institucionales en materia de salud y desarrollo social.

Respetando el principio de corresponsabilidad Estado, Familia y Sociedad establecido en la LOPNA, el Plan Estratégico se diseñó a partir un proceso de consultas y discusiones entre expertos y actores del Sistema de Protección que permite delinear la ruta a seguir, política y administrativamente para la consecución de los objetivos propuestos por dicho sistema. Sin embargo, su enfoque estratégico lo sitúa como una herramienta que guía las decisiones en materia de protección, la cual se replantea y adecua a las realidades y desarrollo del sistema de protección, sus actores y las definiciones que se construyan a partir de la nueva doctrina de protección y del desarrollo humano de la infancia y la adolescencia.

En tal sentido, el Plan es una guía para el control de las garantías contenidas en los derechos humanos que orienta acciones, en primer lugar, respecto del papel del Estado en su gestión y en las transformaciones institucionales requeridas por el nuevo marco normativo. En segundo lugar, el rol de los ciudadanos y las ciudadanas en la gestión y protagonismo para exigir y velar por los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes con criterio de corresponsabilidad. En tercer lugar, el rol de las familias como espacio natural para el desarrollo humano de los ciudadanos; y por último, las regiones de protección como instrumento de desarrollo favorable al trabajo, la educación, la ciencia y la tecnología para el nuevo equilibrio territorial.

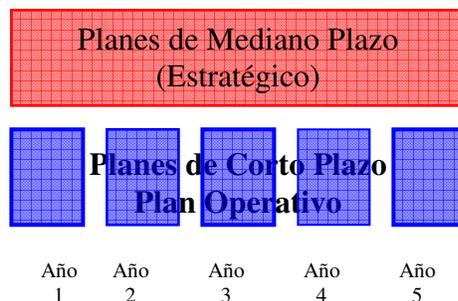
El Plan Estratégico se “organiza tomando las causas, los programas, lo productos y los resultados de la intervención del Estado, las familias y la sociedad en la situación de violación de derechos y en atención a la restricción financiera, institucional y humana con la que el plan define su consistencia. Establece cuatro directrices estratégicas en función del momento histórico la cuales tienen como preocupación fundamental la creación de institucionalidad, instauración, implantación y desarrollo de sus órganos y miembros que lo constituyen para la defensa y garantía de los derechos del niño y del adolescente, y por otro lado, viabilizar el cumplimiento de los principios rectores que están a la base de la protección integral, a través del

desarrollo de políticas, lineamientos, programas de acción y actividades de protección integral.

Plan Operativo

El Plan Estratégico del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente se operativizó a partir del año 2000, con los planes operativos y de presupuesto del órgano rector. Estos instrumentos estaban orientados a la planificación tradicional estructurada en función de programas, conformados específicamente por cuatro, los cuales respondían al cumplimiento de las atribuciones contenidas en el Art.137 de la LOPNA.

El primero de los programas se denominaba “servicios administrativos”, y concentraba las actividades de apoyo al resto de los programas. El segundo llevaba por nombre “Sistema Nacional de Regiones de Protección” y realizaba la formulación de políticas, lineamientos y directrices para el Sistema de Protección, el tercer programa se denominaba Fondo Nacional de Protección, y se centraba en la captación y administración de recursos financieros y no financieros para garantizar el financiamiento o co-financiamiento de programas, proyectos, acciones o servicios de protección y atención de niños, niñas y adolescentes. El cuarto y último, se denominaba protección integral y tenía como propósitos gerenciales el conjunto de procesos claves vinculados a las adopciones internacionales, defensa de derechos colectivos y difusos y, formación, capacitación e investigación.



**Figura N° 6 El Plan Operativo del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.
Diseño: La Investigadora (2006)**

Estructura Organizativa y Funcional

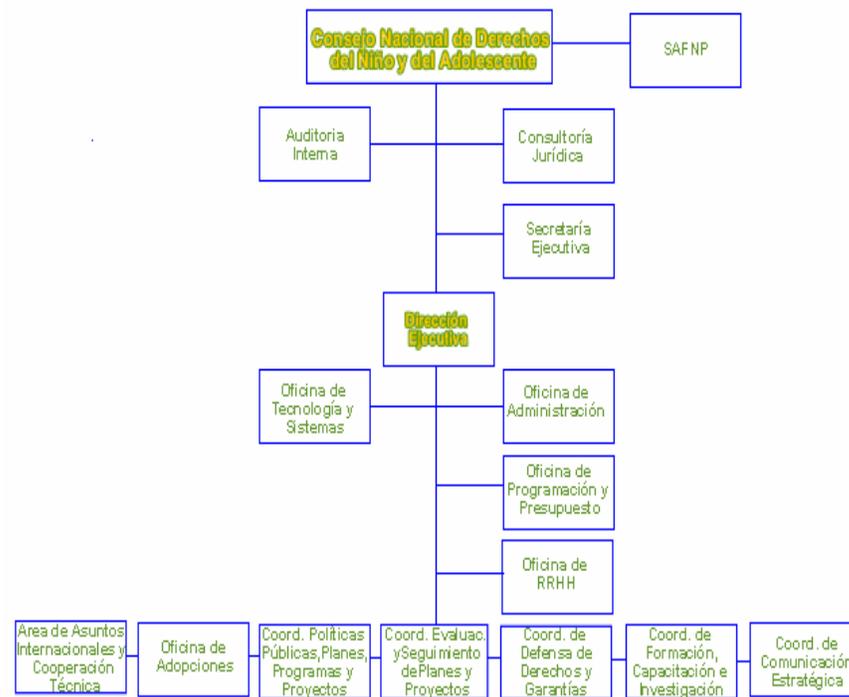


Figura N° 7 Organigrama del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente
Fuente: Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente 2005

El Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente tiene una Estructura organizativa y funcional establecida en su Reglamento Interno de carácter funcional, por lo que, existe una cadena de mando claramente definida de manera jerárquica y escalonada la autoridad y la responsabilidad se ordena en línea vertical desde el ejecutivo más alto al empleado más bajo, es por ello, que existen tres niveles jerárquicos el nivel estratégico, el nivel coordinativo, y el nivel operativo.



**Figura N° 8 Niveles Jerárquicos Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente
Diseño: La Investigadora (2006)**

El nivel estratégico está conformado por el Cuerpo de Consejeros quien ejerce la rectoría de la institución, integrado por catorce miembros representantes del sector público (Ejecutivo Nacional) y la sociedad con una participación paritaria, y es dirigido por un Presidente, el cual es elegido cada seis meses de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica para la Protección Integral del Niño y del Adolescente en su artículo 154.

El nivel Coordinativo conformado por la Dirección Ejecutiva; responsable de gerenciar el cumplimiento de las atribuciones establecidas, por lo que dirige a el nivel operativo tal y como lo establece el artículo N° 137 de la Ley Orgánica para la Protección Integral.

El nivel operativo está conformado por catorce unidades o instancias de carácter medular y de staff es el responsable de ejecutar las acciones que anualmente se plantea la institución. Las unidades medulares son aquellas que están estrechamente vinculadas con la misión y visión denominadas coordinaciones, las cuales se detallan a continuación: Oficina de Adopciones, Coordinación de Defensa de Derechos y Garantías, Servicio Autónomo Fondo Nacional de Protección Integral, Coordinación de Formación, Capacitación e Investigación, Coordinación de Políticas

Publicas, Coordinación de Política Comunicacional, Coordinación de Asuntos Internacionales, y las unidades de staff son aquellas que prestan apoyo a las coordinaciones medulares para el cumplimiento de sus objetivos. Estas ejecutan acciones de tipo administrativo y son denominadas coordinaciones las cuales se detallan a continuación: Oficina de Programación y Presupuesto, la Oficina de Administración, la Oficina de Recursos Humanos, la Oficina de Tecnología y Sistemas, Auditoría Interna, Secretaría Ejecutiva, Consultaría Jurídica.

Dados los objetivos planteados en esta investigación, se escogió, entre los diferentes unidades que conforman la estructura organizativa y funcional la Oficina de Programación y Presupuesto, debido que en dicha Oficina se desarrolla el trabajo de investigación, por lo que es importante describir detalladamente las actividades realizadas por la misma. En tal sentido, la Oficina de Programación y Presupuesto es la responsable del sistema de planificación de la institución, el cual esta constituido por diversos instrumentos, cada uno de los cuales cumple una función específica, complementaria con los demás; y que, dentro de ellos se destacan el Plan Operativo Anual y el Presupuesto.

El primer documento recoge las metas a corto y mediano plazo propuestas por la institución en un ejercicio fiscal y, el segundo comprende todos los recursos y gastos que se suponen previamente se va a gestionar para llevar a cabo, en función de las prioridades del Plan Operativo, también indican la producción de bienes y servicios que causaran las acciones previstas.

El equipo de trabajo de Oficina de Programación y Presupuesto esta compuesto por diez personas distribuidos en dos grupos: uno es responsable de todo lo relacionado con el Presupuesto y el otro con el Plan Operativo. A la vez un coordinador encargado de supervisar y asignar tareas a ambos grupos, son todos profesionales de áreas relacionadas con las ciencias económicas y sociales.

Antecedentes de la Investigación

En torno al Gerencia del Desempeño en Proyectos en el sector público existen innumerables investigaciones. No obstante, luego de haber efectuado una exhaustiva revisión a los principales sistemas de información especializados en el ámbito social en Venezuela y específicamente sobre el Indicadores de Desempeño de Proyectos en Infancia dio como resultado que de acuerdo a los registros sobre el tema las investigaciones elaboradas que pueden ser consideradas como antecedentes a esta investigación se encuentran las que a continuación se detallan:

El Trabajo Especial de Grado presentado por Jorge Tomedes en el 2003 ante el Instituto Venezolano de Planificación IVEPLAN para optar al Título de Especialista en Gerencia Pública, el cual se titula “**Sistema de Indicadores para el Servicio Autónomo Fondo Nacional de Protección**”. Entre las conclusiones que esta investigación arrojó, se concluye que la implantación de un sistema de indicadores influye directamente en la mejora en la eficacia, ya que facilita sistematizar las formas de evaluar el desempeño de las organizaciones publicas. Por otra parte, dichos sistemas permiten la utilización de la información como recurso clave que determina la cantidad y calidad de gestión.

En materia de infancia, específicamente en el año 2001, Yudey Rodríguez presenta ante la Universidad Simón Bolívar el Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster la investigación titulada “**Desempeño de las Instituciones que Atienden Niños “De” y “En” la Calles. Metodología y Análisis de Caso**”. Entre las conclusiones que esta investigación arrojó destacan, en términos generales, las ideas en torno al concepto de desempeño varían considerablemente el desempeño institucional del sector público podría definirse como todo el conjunto de actividades, procesos, métodos y estrategias que llevan a cabo las instituciones para alcanzar las metas y objetivos plasmados en los programas y/o políticas, los cuales están

reflejados en los planes, programas y proyectos que se planifican a corto, mediano o largo plazo para dar respuesta a los requerimientos que demanda la población.

Por su parte, el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente en el año 2002 bajo el acompañamiento técnico de la Universidad Católica Andrés Bello, realizó el diagnóstico organizacional el cual sirvió de base para el Diseño del Plan de Desarrollo Organizacional de la institución y el posterior el establecimiento de los indicadores de desempeño de gestión.

Bases Teóricas

Seguidamente se explican y analizan las bases teóricas vinculadas al tema en estudio y título de la presente investigación que sustentaron el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la realización de la misma, y fundamentan la propuesta de diseño de una metodología para la formulación de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.

Como una manera de mejorar el análisis de las bases teóricas que sustentan la investigación es importante precisar que se entiende por “metodología”. Una aproximación sobre las diversas concepciones existentes señala que:

“una METODOLOGÍA es un modo de realizar el análisis sistemático de los principios racionales que guían los procesos de adquisición de saberes epistémicos (contrapuestos a la Doxa, es decir, saberes en filosofía, ciencias, métodos prácticos etc.), así como de los procesos de configuración de los contenidos de una ciencia o disciplina en sus estructuras, articulación y conexiones temáticas etc. Es decir, una metodología es una meta-observación sobre los contenidos de una ciencia, teoría o sobre los métodos de ésta. Es pues “Logos” de los “métodos” (evidentemente, no es pues una suma o agregado de métodos, eso sería una metódica)”... (Rodríguez de Rivera, 2006).

La concepción anteriormente planteada en párrafos anteriores explica una de las diversas concepciones sobre metodología en términos generales. No obstante, siguiendo el propósito de la investigación, a continuación se analiza la concepción sobre la cual se sustenta teóricamente la investigación.

Balanced Scorecard

Existen diversos enfoques sobre metodología de indicadores de desempeño. A nivel internacional uno de los enfoques más conocidos en cuanto al tema del desempeño de la gestión es el desarrollado por Kaplan y Norton en el año 1992. Dichos autores plantean el establecimiento de metodología denominada *Balanced Scorecard*, la cual logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación del Desempeño del Negocio.

De acuerdo con estos autores, el Balanced Scorecard se fundamenta en un sistema de indicadores financieros y no financieros que poseen como propósito evaluar los resultados obtenidos por la organización.

La Metodología Balanced Scorecard optimiza los resultados obtenidos, producto de su vinculación directa con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de cualquier organización. Esta herramienta permite amortiguar los cambios bruscos del mundo de las empresas y que no se desvíe la búsqueda de la Visión definida. Alinea estos elementos con lo que establece los diferentes niveles de control (Estratégico, Táctico y Operativo).

El Balanced Scorecard presenta cuatro perspectivas para expresar la estrategia. Primero, la perspectiva de los accionistas donde son definidos los objetivos financieros relacionados con la visión. Segundo, la perspectiva de los clientes donde se representan los intereses de los destinatarios de los bienes y servicios que se producen. Tercero, la perspectiva de los procesos internos donde se planifican las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos financieros y los de los

clientes. Y por último, esta la perspectiva aprendizaje y crecimiento donde se establece las capacidades requeridas para la realización de las actividades planteadas.

“La ventaja primordial del enfoque que plantea esta metodología es que no se limita a una sola perspectiva, sino que las considera todas paralelamente, identificando las relaciones entre ellas, con lo cual es posible establecer una cadena causa - efecto que facilita la incorporación de las iniciativas necesarias a cada nivel. Determinando como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten visualizar si es necesario implementar cambios en la cadena iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia. Fortaleciendo con ello los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la ruta requerida por los procesos, lo que permite alinearlos a las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el cumplimiento de la visión”...(Kaplan y Norton, 1996, p.2000).

Cuadro de Mando Integral

El CMI es una herramienta propuesta por (Kaplan y Norton, 1996, p.2000) para expresar la estrategia y evaluar el desempeño de una organización. En él se trata de alinear las cuatro perspectivas que representan los diferentes puntos de vista que intervienen en una organización; persigue establecer un balance entre los resultados del desempeño pasado y los resultados del desempeño futuro. Para diseñar un Cuadro de Mando Integral es necesario tener clarificado cual es la visión de la organización. Por su parte, los fines se relacionan con la perspectiva de los accionistas mientras que la misión con la de los clientes y en función de ello se establece una relación causa – efecto entre el conjunto de objetivos establecidos en cada una de las perspectivas.

No obstante, dado los objetivos planteados por esta investigación la cual se enfoca al diseño de una metodología que será implantada para medir el desempeño

de Gestión por Proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente (institución rectora de las políticas de infancia y adolescencia en Venezuela), se enfatizará en desarrollar en forma lógica y articulada las bases teóricas que expliquen y amplían el desempeño de la gestión en instituciones del sector público y en especial las relacionadas con el tema de la infancia y adolescencia.

Indicadores de Desempeño

En este mismo orden de ideas, otros autores plantean que para el establecimiento de una metodología de indicadores de desempeño de cualquier organización y especial las sector público lo más estratégico es la definición del término indicador. En tal sentido Acevedo (2000) plantea que:

“...precisar el significado del vocablo indicador no sólo como requerimiento técnico de las fases metodológicas...sino también para comunicar a distintos medios el comportamiento de sus valores sobre bases universales en el entorno organizacional... “(p.67).

Acevedo establece que un indicador puede conceptualizarse como:

“...la representación numérica de una variable o combinación de ellas cuyo comportamiento, habiendo sido contrastado contra un patrón de referencia, permite verificar las condiciones particulares de una gestión o un resultado. El patrón de referencia es de importancia para realizar los procesos de verificación de las condiciones que hayan variado, ya sean de gestión o un resultado, por lo que conviene resaltar su clasificación a requerimiento de tales propósitos: metas, estándares, valores teóricos, valores históricos, valores del mercado y referencia de procesos de bechmarking, entran en juego al momento de utilizar indicadores para verificar un determinado nivel de éxito....Desde el punto de vista metodológico, podemos tener diversos tipos de indicadores; si se le vincula a la categoría de un indicador, un elemento modelo, a una situación regular y a determinado tipo de complejidad de su estructura, es decir, un indicador de demanda, físico,

regular, etc. En otras palabras, una variable conceptual, que al ser procesada mediante un elemento metodológico, permite identificar con mas precisión y claridad lo que se pretende medir...”. (p.66).

Beltrán, J. (2000) define indicador como:

“La relación entre las variables cualitativas o cuantitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc”. (p. 35, 36).

Por su parte Francés (2001) plantea que los indicadores son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir el logro y para la fijación de metas. Constituyen para el autor el elemento central en el control de gestión, estos pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo. De acuerdo a este enfoque, en el cuadro de mando integral se consideran dos tipos de indicadores: 1 de Actuación y 2 de Resultados. Los primeros miden el desempeño en los procesos que permite alcanzar el objetivo, y los segundos miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Al respecto, Acevedo (2001) considera vital el uso de indicadores en las organizaciones públicas para la obtención de buenos resultados, con la agrupación de las metas y de los estándares, señalando como primera aproximación conceptual, dos categorías de indicadores:

1. Los de cumplimiento de la programación, orientados a la eficacia:
 - Calidad (satisfacción de las expectativas del usuario).
 - Cobertura (volumen y jurisdicción de la producción).
 - Oportunidad (entrega en las fechas previstas).

2. Los de eficiencia, relativos con el rendimiento de los recursos asignados y con la maximización de los productos en relación con los insumos.

En cuanto a la primera categoría, es necesario verificar el cumplimiento de las metas de trabajo: captación de insumos, realización de actividades, entrega de productos. En tanto, la segunda categoría, se incluyen los estándares de rendimiento.

Uno de los indicadores en torno al cual habitualmente se evalúa el desempeño de la gestión de una organización son los vinculados a la eficacia ... *“entendida esta como el logro de los objetivos utilizando el mejor método y el más económico y cumpliendo con las expectativas tanto de los beneficiarios como de la organización. Este enfoque plantea que la gestión de las organizaciones deben tener niveles máximos de eficacia, lo cual implica un manejo sistemático tanto de la organización como de los diferentes departamentos que la conforman”* ... (Beltrán, 2000, p. 37).

La eficacia de cualquier organización depende básicamente del desempeño de su gestión; puesto que, del desempeño de las instituciones y en especial las del sector público representa un elemento primordial en el cumplimiento de los objetivos planteados por el ejecutivo nacional en virtud que son las instituciones quienes gerencian directamente los programas y proyectos. En tal sentido, el establecimiento de una metodología que permita medir el desempeño representa un medio idóneo para determinar calidad, cobertura, efectividad y eficacia de la gestión de las instituciones, y en especial aquellas que ejecutan proyectos.

Gestión

La concepción más generalizada sobre la gestión se refiere al proceso de toma de decisiones, la cual en la actualidad ha adquirido vigencia al momento de administrar una organización.

Para Beltrán, J. M. (2000) gestión “*es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos*” (p. 10), mientras que para la contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1998) la gestión “*las actividades, tareas y acciones de una organización dirigidas al logro de algún propósito, meta u objetivo*” (p. 26).

Ambas concepciones tienen como similitud que la gestión es el conjunto de esfuerzos que de forma coordinada tienen como propósito el logro de los objetivos planteados.

Las concepciones anteriormente expuestas sustentaron la presente investigación, ya que el diseño de una metodología para la formulación de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, cuya factibilidad será determinada en el desarrollo de la misma, mediante el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la consulta de los diferentes documentos vinculados a la planificación y el sistema presupuestario.

Bases Legales

Entre las bases legales establecidas en el actual sistema Jurídico de la República Bolivariana de Venezuela en cuanto a indicadores de desempeño se encuentra primordialmente los principios establecidos en la Constitución donde obligan a todas las organizaciones que conforman la Administración Pública a cumplir dichos principios tal como lo plantea el artículo N° 141 “*La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de*

honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho”.

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público en los artículos N° 5, 21, 32, 59, 60, 61, 75, 96, 122, 139, 164, 165, 173 y 174.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema del Control Fiscal en sus artículos N° 2, 4, 14, 23, 25, 42, 61 y 62.
- Ley Orgánica de la Administración Pública en los artículos N° 1, 11, 12, 18, 19, 20, 46, 49, 63, 76, 77, 79, 80, 83, 91, 94, 177, 119, 121, 129, 130, 131, 134, 138, 148.
- Decreto con Fuerza y Rango de Ley Orgánica Sobre Planificación en los artículos N° 5, 12, 13, 14, 15, 16, 22, 43.

Las disposiciones legales antes mencionadas establecen la obligación que tiene las organizaciones del sector público al establecimiento de indicadores de gestión y a la obligatoria evaluación de la gestión mediante los mismos así como las sanciones por el incumplimiento de tales disposiciones jurídicas.

Consideraciones Éticas

Al igual que los antecedentes y las bases teóricas, el establecimiento de las consideraciones éticas, cobra singular importancia en la elaboración de una investigación.

El presente trabajo de investigación estableció como consideración éticas las siguientes: las bases teóricas que la sustente es el enfoque del Balanced Scorecard el

cual se desarrolla en el capítulo tres de esta investigación. Para la utilización de dichas bases teóricas se presentará las respectivas referencias bibliográficas y autores. Se garantizará la privacidad de los funcionarios a quienes se le aplique los instrumentos para la recolección de la información. Por otra parte, la investigación representa un valioso y útil aporte a la institución donde se desarrolla. Además influirá de manera indirecta en la mejora de la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes del país, en virtud que es una metodología que persigue como fin último incrementar los niveles de eficacia de la institución.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

A continuación se presentan, analizan e interpretan los datos obtenidos en la presente investigación, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos explicados en el capítulo anterior.

Según Kerlinger (2002) “analizar significa establecer categorías, ordenar, resumir e interpretar los datos” (p. 171) En el mismo orden de ideas, Seltiz, C. y Otros (1976) citado por Balestrini, M. (2002) explican:

“...el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin ultimo, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados...” (p. 169)

“En todo caso, el análisis e interpretación de los datos se convierte en la fase de la aplicación de la lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación. Para esta estrategia, los datos, según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos, a fin de dar respuestas a las preguntas de investigación “ (p 170)

De acuerdo a los conceptos señalados, los datos recabados en la presente investigación, se presentan a continuación, dando respuesta a los objetivos de la investigación los siguientes resultados.

En tal sentido, el capítulo está estructurado en cuatro partes. En la primera parte se describe el modelo de filosofía de gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente el cual constituye uno de los objetivos. En la segunda parte, se evalúan los factores del entorno o que la organización toma como referencia en el proceso de control de gestión. En la tercera parte se describe la metodología de presupuesto por proyecto; y en la cuarta y última parte, se determina cuál es la influencia en los niveles de ejecución del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente de la formulación del plan operativo y presupuesto bajo el enfoque de proyectos planteados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo Social y la Oficina Nacional de Presupuesto.

Modelo de Filosofía de Gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente:

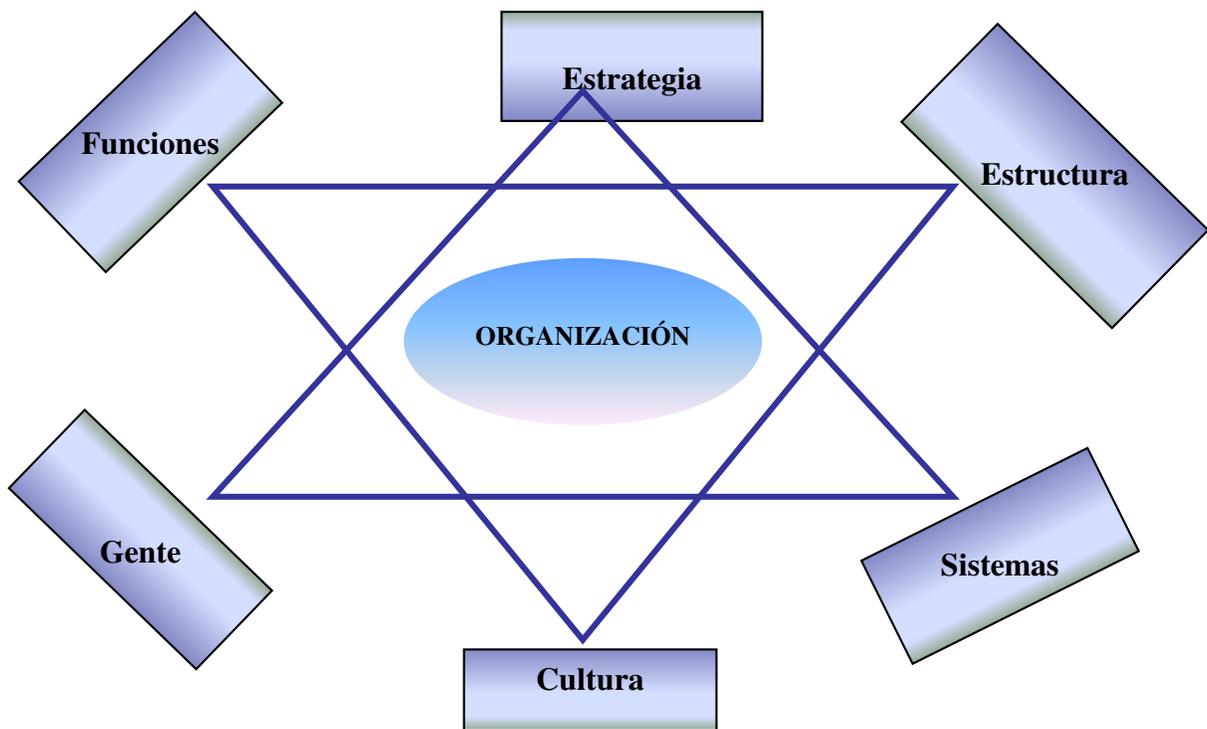


Figura N° 9 Factores Internos de la Organización
Diseño: La Investigadora (2006)

A continuación se esbozan los resultados obtenidos vinculados al objetivo específico Describir el Modelo de Filosofía de Gestión del Consejo Nacional de Derechos, es conveniente aclarar que no consiste en un estudio exhaustivo sobre los criterios gerenciales del CNDNA, sino del desempeño de la gestión, razón por la cual se hace mayor énfasis en este último aspecto.

El modelo de Gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente representa algo novedoso. En primer lugar, por que abre espacios de participación a la sociedad civil en el manejo de institución del sector público conjuntamente con el Estado.

En segundo lugar, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente, texto legal de su creación, el CNDNA es un órgano de naturaleza pública con personalidad jurídica propia que ejercerá sus funciones con plena autonomía de los demás órganos del poder público sin menoscabo del principio de legalidad consagrado en el ordenamiento jurídico y que, igualmente tiene atribuida la rectoría, como máxima autoridad, del Sistema de Protección del Niño y del Adolescente, tal como lo establece el artículo 134 de la citada Ley.

Esta disposición expresa la naturaleza jurídica del CNDNA y conduce a considerar que en razón de gozar de plena autonomía frente a los demás órganos del poder público, no debe estar adscrito a ente alguno de la Administración Pública Central. Por otra parte, en lo que se refiere a la materia presupuestaria y a los recursos con los que deberá contar para el cumplimiento de la gestión que tiene encomendada, se desprende igualmente del articulado de la Ley que el CNDNA es un órgano con autonomía funcional y consecuentemente goza de autonomía financiera, tal como se establece en el artículo 137, literal k de la Ley de su creación como una de sus atribuciones.

Situación que en la práctica no es así, ya que desde su creación hasta la fecha el CNDNA se le ha dado tratamiento de organismo adscrito. Al respecto es oportuno formular algunas consideraciones previas sobre la institución acerca de la adscripción y la naturaleza jurídica del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente. Para Rondón (1995). La adscripción se presenta como la relación existente entre un organismo de la Administración Central y los entes descentralizados que actúan en su misma esfera de competencia material o sustancial.

Sin embargo, partir de la instalación del CNDNA la Oficina Nacional de Presupuesto lo adscribió presupuestariamente al entonces Ministerio de Salud y Desarrollo Social, por ser el ordenador de pagos más relacionado con dicho ente, situación que se mantiene hasta la actualidad, ya que de acuerdo a la Gaceta Oficial N° 38.262 de fecha 31 de agosto de 2005 se designa transitoriamente al Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social, para que realice los trámites que correspondan para la aprobación y ejecución del presupuesto del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.

Es por ello, que la asignación de los recursos necesarios para el funcionamiento de esta Institución ha sido aportada mediante la figura de transferencias, en el año inicial a través del Instituto Nacional del Menor, posteriormente por intermedio del Ministerio de Salud y Desarrollo Social, y actualmente por el Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social.

No obstante, aún y cuando el CNDNA ha formulado planteamientos formulados ante las autoridades competentes para que, respetando su autonomía funcional establecida en la LOPNA se asignara un código presupuestario como organismo ordenador de compromisos y pagos de la Republica, conforme lo establece el artículo 51 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publico que en su parte pertinente establece que “...*la máxima autoridad de los entes descentralizados sin fines empresariales, serán los ordenadores de compromisos y pagos en cuanto al presupuesto de cada uno de los entes u organismos que dirigen..*”

Sobre este particular, el CNDNA solicitó pronunciamiento jurídico ante la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), según comunicación N° CNDNA-02-002-2003, de fecha 24 de enero de 2003, sobre la posibilidad de que en virtud del mandato legal contenido en el artículo 51 precitado, se le asignara a dicho Consejo un código identificador para el Presupuesto 2003, como Ordenador de Compromisos y

Pagos de la República, dada su naturaleza. Al respecto, la ONAPRE en el ejercicio fiscal (2003) remitió opinión sobre la materia, la cual se enuncia de manera resumida a continuación:

“...no se determina expresamente cual será el órgano de adscripción o de tutela, es opinión de este órgano que dicho Ministerio [Salud y Desarrollo Social] asuma tal potestad sobre el Consejo objeto de esta opinión...visto que existe un impedimento de asignarle directamente al Consejo en comento, el presupuesto correspondiente...recomienda sea elevada la consulta respectiva a la Procuraduría General de la República a los fines de que sea dilucida la situación planteada y sean realizados los trámites necesarios, a efectos de que se incluya a este Consejo Nacional como Ordenador de Compromisos y Pagos, con el fin de evitar la demora que constituyen los trámites administrativos en lo atinente a la asignación presupuestaria y la transferencia de la partida correspondiente del órgano que la solicita, al que la ejecuta.”(S/Nº/P)

Sobre el aspecto antes mencionado es de resaltar que las asignaciones de recursos han sufrido una merma sostenida, recurrente e importante en el devenir histórico del organismo, pues de una cuota presupuestaria de Bs. 15.000,0 millones aprobada para el año 2001, ingreso financieramente a la institución Bs. 12.526,1 millones, relativamente el 84%; para los subsiguientes ejercicios fiscales correspondientes a los años 2002, 2003, 2004, 2005 y 2006 dichas cuotas presupuestarias experimentaron importantes disminuciones, ubicándose en: 6.000; 4.793 , 5.806, 6.290; y 1.996 millardos de bolívares respectivamente.

Es importante señalar que los diferentes Planes Operativos se formuló con requerimientos reales de Bs. 15.000 millones en función de los productos y actividades programadas por las diferentes dependencias administrativas y operativas del Consejo, de lo que se deduce que las diferentes cuotas asignadas resultaron sumamente exigua sin tomar en cuenta aspectos tales como el índice inflacionario.

Situación que fue planteada ante los órganos de adscripción presupuestaria, expresándose que solo en “gastos de Personal” y las Transferencias al Servicio Autónomo Fondo Nacional de Protección excedían el monto de la cuota presupuestaria otorgada y cuyo déficit, al igual que el resto de los gastos de funcionamiento fueron sufragados con remanentes de Saldo de Caja, el cual se ha visto disminuido drásticamente, no contándose con la holgura que debe tener toda institución, todo lo cual limita y restringe severamente la actuación del CNDNA de cumplir con su rol de rectoría y direccionalidad estratégica de acuerdo a la misión transversal de las políticas en materia de derechos y garantías de los niños, niñas y adolescentes consagrados en el artículo 78 de la Constitución. Las circunstancias antes anotadas evidencian un déficit estructural en el Presupuesto del Organismo, desconociéndose los criterios utilizados en la reducción sistemática de las cuotas presupuestarias.

La actual adscripción del CNDNA al Ministerio participación Popular y Desarrollo Social obedece más a mecanismos transitorio para la asignación de recursos, que de orden jurídico, compartiendo en este sentido, la opinión de la Consultaría Jurídica del Ministerio de Planificación y Desarrollo que ha sostenido, que la Ley Orgánica para la Protección del Niño y Adolescente no consagra expresamente la Adscripción del CNDNA a algún órgano de la Administración Central, por el contrario, su artículo 134 establece que dicho ente goza de plena autonomía frente a los demás órganos del Poder Público.

Consecuencia de lo expuesto resulta, que la autonomía del Consejo Nacional de Derechos del Niño y Adolescente se extiende a la materia presupuestaria, entendida como la facultad y potestad de formular y discutir su Presupuesto ante las instancias a quienes compete su aprobación, así como obtener y administrar los recursos económicos para financiar sus actividades.

Fundamentado en la autonomía que le otorga la LOPNA, acorde al nuevo paradigma de protección integral y garantía de los derechos humanos, ya que esta representa la estrategia a seguir por la organización, se diseñó la estructura organizativa y funcional de carácter transitorio. Al respecto, Francés (2001) plantea que:

”...una estructura organizativa y funcional es el conjunto de relaciones existentes entre los cargos y roles de una organización. La estructura define formalmente como se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización, el diseño debe responder a la estrategia, ya que de no ser así la organización operará de manera ineficiente y puede poner en riesgo el logro de sus objetivos...” (p.30).

Posteriormente a partir de los ejercicios fiscales 2002 y 2003, se inicia el Plan de Desarrollo Organizacional, obteniéndose un nivel de organización y racionalidad técnica significativa, sin arribar a un nivel óptimo de gestión en cuanto a las atribuciones conferidas al Consejo, ya que es un proceso en construcción, y dada la rigidez presupuestaria producto de la tendencia regresiva de los aportes del Ejecutivo Nacional aprobados, y la tardanza en que son entregados los dozavos al Consejo, lo cual ha puesto en entre dicho la prioridad absoluta e interés superior del niño, el rol fundamental de las familias y el niño como sujeto de derechos.

Se diseñó una estructura de cargos temporal y referencial de clasificación de cargos, en virtud que la misma está en proceso de aprobación y validación por parte del Ministerio de Planificación y Desarrollo. En la misma se especificó la denominación del cargo, descripción de las actividades, tareas y los requisitos mínimos para su desempeño. Esta estructura de cargos, refleja una concentración horizontal parcial, ya que un grupo posee ciertas funciones que otro no poseen y prestan apoyo en relación con ellas.

En cuanto a la distribución del recurso humano se observó una tendencia general de tener mayor preeminencia los profesionales de las ciencias sociales y de

las ciencias jurídicas, situación que se sustenta dada las características de la organización la cual esta dirigida a un fin social.

Asimismo, a los efectos de la remuneración de los mismos se establecieron ocho niveles en sentido ascendente de acuerdo a su complejidad y responsabilidad, a partir del número uno (1) con tres (3) escalas de sueldos cada uno (mínimo, media y máxima), cuyos parámetros fueron aprobados por el Cuerpo de Consejeros del CNDNA, los cuales sirvieron de base para incorporar la plantilla de personal requerido a nivel de los diversos cargos.

La relación de empleo se realizó por celebración de contrato de trabajo a tiempo determinado que no excediera del ejercicio fiscal correspondiente. Al respecto cabe destacar que, en el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescentes el régimen contractual es el establecido en la Ley Orgánica del Trabajo situación sui generis, ya que a diferencia del restos de los organismos del sector público se rigen por lo establecido en el Decreto – Ley Estatuto de la Función Pública.

No obstante, la situación anteriormente planteada conlleva a una alta rotación del recurso humano, ya que la ley del trabajo es más flexible en cuanto a la permanencia y movilidad de dicho recurso, así mismo altos niveles de desmotivación e incertidumbre en el recurso humano lo cual repercute en los niveles de productividad de la institución

En lo concerniente a la cadena de mando, la estructura organizativa del CNDNA tiene un marcado carácter funcional, con una cadena de mando claramente definida de manera jerárquica y escalonada la autoridad y la responsabilidad se ordena en línea vertical desde el ejecutivo más alto al empleado más bajo tal como se planteo en capítulos anteriores.

Con respecto a la designación de las autoridades de la institución es importante destacar que a diferencia del resto de las instituciones del sector público el Presidente no es designado por el Presidente de la República, es por el contrario es elegido entre los miembros del Cuerpo de Consejeros y además su periodo de gestión tiene una duración de seis meses tal como lo establece la LOPNA en su artículo N° 154.

Esta situación representa un avance en cuanto a la apertura de espacios de participación de la sociedad por parte del Estado, puesto como bien se señalo en capítulos anteriores el Cuerpo de Consejeros esta conformado por 14 miembros en igualdad paritaria tanto de Representantes de la Sociedad como del Ejecutivo, por lo que la presidencia es alternativa para cada sector, sin embargo ha el hecho que Presidente de la República no tenga gobernabilidad en la designación de las autoridades de la institución ha repercutido negativamente en la asignación presupuestaria.

Por otra parte, producto que la gestión de cada Presidente es sólo por un periodo igual a seis meses ha repercutido en la alta rotación del recurso humano y en el incumplimiento de las metas planteadas anualmente, ya que se evidencia una constante reformulación operativo anual aunado a las insuficiencias presupuestarias explicadas en párrafos anteriores. En este mismo orden de ideas, es oportuno indicar que a pesar de estar claramente delimitadas las atribuciones tanto del Cuerpo de Consejeros como de la Dirección Ejecutiva tal como lo establece los artículos 137 y el 138 respectivamente en algunas acciones se evidencia en la práctica un solapamiento de funciones entre estos dos niveles jerárquicos.

Otro de los elementos del modelo de gestión del CNDNA, lo compone los lineamientos estratégicos que de acuerdo con lo planteado por Francés (2001):

...”son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas, su definición es realizada

durante el proceso formal de planificación estratégica. Son modificables y requieren revisiones conforme ocurren cambios en el entorno, se puede clasificar de acuerdo a su horizonte de tiempo o periodo de valides”... (p.35).

...”de acuerdo al horizonte de tiempo los lineamientos se clasifican en permanentes (pueden cambiar al cabo de 10 – 20 años) son los fines, misión y valores; semipermanentes (cambian cada 5 – 10 años) son la visión y las políticas; y temporales de corto, mediano y largo plazo (revisados anualmente) son los objetivos, metas y estrategias”... (p36).

El CNDNA estableció como lineamientos estratégicos permanentes la misión y los valores, ya que de acuerdo con Francés (2001) el resto de lineamientos permanentes como lo es los Fines responden a los objetivos personales de quienes controlan las organizaciones, y en el caso específico del CNDNA tiene un fin social y además pertenece al sector público por lo que esta bajo el control del Estado, en cuanto a lo referente a los valores por parte de los individuos que conforman la organización se evidencia que existe cierto grado de desconocimiento de los valores establecidos por parte de ellos.

En el caso de los lineamientos estratégicos semipermanentes, se definió la visión la cual tiene un horizonte de tiempo de 10 años, mientras que las políticas no se encuentran expresamente definidas. En torno a los lineamientos semitemporales ha sido establecido en el marco de la planificación de las actividades de la organización, lo característico es que los lineamientos temporales tengan un horizonte de tiempo de cinco, pero en el CNDNA son revisados anualmente.

En cuanto a los lineamientos temporales establecido por el CNDNA es importante destacar que en la revisión documental a los diferentes documentos de planes operativos y presupuestos anuales, así como el Plan Estratégico 2001 – 2007 no se evidencia indicadores para medirlos y algunas de las metas planteadas en cada ejercicio fiscal no guarda relación con la visión y en algunos casos con la misión aún

y cuando esta última cumple con el requisito que la misión debe definir la interrelación entre la organización y sus públicos relevantes.

Dado que el modelo de gestión del CNDNA es un modelo que amplía la participación de la sociedad civil en sentido en el establecimiento de los lineamientos estratégicos permanentes se realizó con la concertación tanto de los decisores como de los dolientes o stakeholders, sin embargo su cumplimiento se ha visto afectado en virtud que se evidencia la continua modificación de los lineamientos temporales, dado entre otra razones por el desconocimiento por parte de los representantes de los sectores pertenecientes a la sociedad en general de los tramites administrativos característicos de la administración pública.

Por otra parte, a pesar que las atribuciones del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente están claramente definidas en la LOPNA, se evidencia una baja significativa en la ejecución y el incumplimiento de algunas actividades como la elaboración de lineamientos, directrices, y políticas públicas en materia de infancia mientras que se evidencia igualmente una concentración de esfuerzos y recursos en la capacitación de los funcionarios del resto de los Órganos del Sistema de Protección.

De acuerdo con los elementos descritos en párrafos anteriores se diseño una Tabla Comparativa entre el deber ser y el ser del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, la cual se presenta a continuación:

Tabla N° 2
Comparación entre el Deber Ser y Ser del CNDNA

DEBER SER	SER
Órgano de naturaleza pública con personalidad jurídica propia que ejercerá sus funciones con plena autonomía de los demás órganos del poder público.	Ente Adscrito al Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social.
Autonomía financiera.	Las asignaciones presupuestarias son realizadas mediante transferencias de recursos realizadas por los Ministerios a los cuales ha estado y esta adscrito Ministerio de Salud y Desarrollo Social y en la Actualidad Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social.
Asignación privilegiada y preferente, en el presupuesto de los recursos públicos y las áreas relacionadas con los derechos y garantías de los niños y adolescentes y para las políticas y programas de protección integral al niño y al adolescente.	Las asignaciones de recursos han sufrido una merma sostenida, recurrente e importante en el devenir histórico del organismo.
Estructura de Cargos Definitiva y aprobada por los diferentes organismos vinculados a los Sistemas de Desarrollo Organizacional.	Estructura de Cargos temporal y referencial de clasificación de cargos.
Relación de empleo en función de lo establecido por el Decreto - Ley Estatuto de la Función Pública.	Relación de empleo en función de lo establecido en la Ley Organica del Trabajo.
Niveles de mando claramente definidos entre la Dirección ejecutiva y el Cuerpo de Consejeros.	Se evidencia en la práctica un solapamiento de funciones entre estos dos niveles jerárquicos.

Diseño: La Investigadora (2006)

Factores del Entorno:



Figura N° 10 Factores Externos
Diseño: La Investigadora (2006)

Como cualquier otra organización, tanto del sector público como del sector privado el entorno es otro de los elementos que interviene el desempeño de la gestión del CNDNA, al respecto Francés (2001) señala que el entorno condiciona la estrategia de una organización, es por ello que el objetivo de esta parte del capítulo es evaluar cuales son los factores del entorno que la organización toma como referencia en el proceso de control de gestión.

El elemento fundamental del entorno que interviene en el desempeño de la gestión son prioridades establecidos por el Estado para el seguimiento y control de la gestión, ya que por ser organismo de naturaleza pública, el desempeño de la gestión se encuentra bajo la supervisión y control de los órganos del Estado competentes en esta materia.

Al respecto se debe destacar que el control representa un elemento importante del modelo de gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, ya que es uno de los pilares fundamentales para garantizar su desempeño eficiente.

El Consejo Nacional de Derechos del Niños y del Adolescente realiza su control de gestión sobre tres pilares fundamentales:

- El primero de ellos, en lo establecido por el ordenamiento jurídico vigente en el país.
- En segundo por los lineamientos de las instituciones entre la cuales se destacan la Contraloría General de la República la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, el Ministerio de Planificación y Desarrollo, la Oficina Nacional de Presupuesto ONAPRE y en el caso especial del CNDNA el Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social como ente de adscripción instituciones las cuales tienen como propósito diseñar mecanismos que aseguren el menor desvío posible de los objetivos planteados los cuales forman parte de la acción del Estado.
- En tercer lugar, las tendencias actuales en materia de control de gestión para las organizaciones del sector público.



Figura N ° 11 Pilares del Control de Gestión
Diseño: La Investigadora (2006)

Ordenamiento Jurídico Vigente:

Aún y cuando los antecedentes en Venezuela en materia de control de gestión datan desde 1811, es a partir de la Constitución de 1999 que el Poder Legislativo de Venezuela le otorga rango constitucional al control de gestión lo cual influyó positivamente en la producción de leyes vinculadas a este tema, puesto que actualmente el enfoque de los instrumentos legales del ordenamiento jurídico venezolano se orienta a establecer el control de gestión mas que como un mecanismo sancionatorio como un elemento necesario en el proceso de mejora de desempeño del sector público.

Existe una variedad de leyes que orientan el proceso de control de gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, la cuales fueron

mencionadas en el basas legales de la investigación, no obstante en el presente capitulo se detallarán como intervienen en cada proceso de la gestión de la institución, para lo cual se diseño una tabla que analiza cada una de la leyes la cual se presente a continuación:

<p style="text-align: center;"><i>Tabla N° 3</i> <i>Análisis del Ordenamiento Jurídico en Materia de Control de Gestión</i></p>		
<i>Proceso de la Gestión</i>	<i>Ley</i>	<i>Artículos</i>
Establecimiento de las Metas	Decreto con Fuerza y Rango de Ley Orgánica Sobre Planificación: esta ley aprobada con el objetivo de establecer una mejor vinculación entre el presupuesto y el plan operativo e incorporar la participación de la colectividad en el establecimiento de metas. Esta ley establece los mecanismos institucionales del Estado para lograr que los recursos y acciones públicas sean asignados en forma ordena y sistemática.	5, 12, 40, 41, 42, 50, 51
	Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público: reformada en el 2003, tiene como objetivo regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público, en otro materias relaciona aspectos en materia de indicadores de gestión, la vinculación del plan operativo con el presupuesto y la coordinación que debe existir para la formulación de ambos instrumentos y las instancias de aprobación.	10, 11
	Ley Orgánica de la Administración Pública: tiene por objeto establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y Descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos y establecer las normas básicas sobre los archivos y registro públicos lo cual influye directamente en el establecimiento de las metas, igualmente establece el principio de eficacia, eficiencia y racionalidad en el cumplimiento de los objetivos y asignación de los recursos.	1, 12, 18, 19, 20, 21, 23,29
Seguimiento y Control:	Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema del Control Fiscal: reformada en el 2001 establece como uno de sus objetivo fundamentales regular l concerniente a las funciones del Sistema Nacional de Control a fin de lograr la unidad de dirección de los sistema y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes de la Administración Pública Nacional. Por otra parte, establece en los artículos N° la obligatoriedad del establecimiento de sistemas de control de gestión de los planes y programas que ejecuten los organismos de la administración publica, la cual puede ser realizada mediante auditorias de gestión, estudios, análisis e investigaciones sobre las actividades.	2, 4, 14, 23, 25, 37, 42, 61 y 62
Evaluación	Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público: descrita anteriormente esta ley para la materia de indicadores establece la implementación obligatoria de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de la gestión de las organizaciones del sector público.	59

Aún y cuando en el ordenamiento jurídico del país el tema de la evaluación del desempeño de las instituciones pertenecientes a la Administración Pública posee una regulación bastante extensa existe una concepción que la misma debe ser un acto correctivo y no preventivo como se puede apreciar en el articulado jurídico anteriormente explicado persigue fundamentalmente el establecimiento de mecanismos que viabilicen la realización de reformas a las desviaciones que pudiesen ocurrir durante el desarrollo de cualquier fase de un proyecto, sin que esto significase que por el contrario se garantizase el cumplimiento de la programación estimada. Así mismo, el establecimiento de un articulado de innumerable de normas jurídicas tienen como efecto que cualquier modificación que ocurra sea un proceso engorroso.

Lineamientos:

Los organismos del Estado encargados de establecer lineamientos en materia de control de gestión son el Ministerio de Planificación y Desarrollo, la Contraloría General de la República de Venezuela, Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, Oficina Nacional de Presupuesto, a continuación se presenta una tabla que contiene los principales lineamientos de cada uno de estos organismos.

*Tabla N° 4
Lineamientos*

<i>Órganismo</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Perioricidad</i>
<p>Superintendencia Nacional de Auditoría Interna: Esta institución es la responsable de fiscalizar el control interno de acuerdo a lo previsto en la Ley de Administración Financiera del Sector Público y en el Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional en este sentido, la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna debe realizar entre otras acciones orientar el control interno y facilitar el control externo de acuerdo con las normas de coordinación dictadas por la Contraloría General de la República, mediante los manuales, instrucciones o circulares que estime necesarias del Consejo Nacional de Derechos. Igualmente, coordina las auditorías de gestión que mensualmente se realizan en la institución, con el fin de evaluar a través de indicadores los proyectos, programas y operaciones que son ejecutados.</p>	<p>Auditorías de Gestión: que mensualmente se realizan en la institución, con el fin de evaluar a través de indicadores los proyectos, programas y operaciones que son ejecutados.</p>	<p>Mensual</p>
<p>Oficina Nacional de Presupuesto: La Oficina Nacional de Presupuesto es el órgano rector del Sistema Presupuestario Público, creado con la finalidad de cumplir las atribuciones que le confiere el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP, Gaceta Oficial N° 37.029, del 5 de septiembre de 2000). De conformidad con la ley los lineamientos emanados de este órgano están diseñados coordinadamente con el Ministerio de Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Finanzas y el Banco Central de Venezuela de acuerdo a la política económica y fiscal nacional.</p>	<p>Instructivo N° 4: el cual es una especie de formato en electrónico que recoge los resultados obtenidos por la gestión durante un periodo de tiempo.</p>	<p>Mensual</p>

Diseño: La Inbvestigadora (2005)

*Tabla N° 4
Lineamientos*

<i>Órgano</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Periodicidad</i>
<p>Ministerio de Planificación y Desarrollo: El Ministerio de Planificación y Desarrollo operativiza lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la Ley Orgánica de Planificación y en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público para la evaluación de los resultados obtenidos por cada institución. Los lineamientos constituyen un conjunto de conceptos, criterios, procedimientos y orientaciones prácticas para garantizar que todas las operaciones de las organizaciones del sector público sean la expresión ordenada y sistematizada de un conjunto de acciones y recursos que obedecen a los objetivos y metas planteados en el Plan de Desarrollo Económico y Social 2001 – 2007 y, paralelamente responden a la necesaria aplicación de mecanismos eficaces de seguimiento y evaluación del desempeño institucional del sector público.</p>	<p>Reporte del Plan Operativo: contiene información relativa a las metas alcanzadas por cada institución, dicho instrumento permite comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados en un periodo corto de tiempo lo cual facilita la toma oportuna de decisiones y las correcciones que sean necesarias, igualmente de base para la construcción para el resto de instrumentos de control de gestión.</p>	Mensual
	<p>Mensaje Presidencial: a través de este documento el Ciudadano Presidente de la República informa a los logros alcanzados durante la gestión anual del Gobierno Central en materia económica, social, política, territorial, internacional y administrativa. El mismo debe ser presentado, por mandato Constitucional, ante la Asamblea Nacional dentro de los primeros diez (10) días siguientes a la instalación de las sesiones ordinarias de la Asamblea.</p>	Anual
	<p>Memoria y Cuenta: operativiza lo establecido en el artículo N° 244 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y los artículos 77, 79 y 80 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, la Memoria y Cuenta es un documento informativo sobre la gestión de la gestión anual del Ejecutivo Nacional el cual esta obligado por disposición constitucional a exponer ante la Asamblea Nacional en forma clara, razonada y suficiente la gestión cumplida en el presente año fiscal y los planes a ejecutar el año siguiente.</p>	Anual
<p>Contraloría General de la República de Venezuela: La Contraloría General de la República de Venezuela en su función de órgano de control, tal como lo establece el artículo 287 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el artículo 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.</p>	<p>Informe de Gestión: el cual contiene el resultado del desempeño, de acuerdo a las disposiciones legales dicho informe es de obligatorio cumplimiento, ya que las mismas exigen notificar el desempeño a la Contraloría.</p>	Mensual

Diseño: La Investigadora (2006)

Tendencias Actuales:

En virtud que, el control de la gestión es una función amplia y compleja inherente a todas aquellas partes de una organización, siendo de responsabilidad tanto en los niveles gerenciales superiores como los niveles inferiores, su campo de aplicación se extiende en cualquier ámbito administrativo, marcando énfasis en la Administración Pública.

Conciente de la importancia del control de gestión el Estado venezolano posee un gran número de instituciones dedicadas a la mejora de los procesos de gestión las cuales desarrollan programas de capacitación, formación, ampliación y desarrollo del sector público, mediante la enseñanza y difusión de métodos y técnicas.

Tales instituciones tiene por objeto contribuir al fortalecimiento de las capacidades de planificación y gestión en el marco de la modernización del Estado venezolano, apoyando los procesos de descentralización y de cambio institucional, a través del diseño e implantación de metodologías e instrumentos de planificación, gerencia y recursos humanos, según las Líneas Generales del Plan Nacional de Desarrollo y las exigencias del desarrollo nacional.

Igualmente, las nuevas modalidades acerca de evaluar y controlar el desempeño de la gestión de la Administración Pública Nacional, tiende a que cada ente desarrollo su propio enfoque para el establecimientos de metodologías adecuada a la realidad de cada institución tarea que ejecutan mediante la realización de estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, que permitan evaluar y orientar a la gestión administrativa para emplear correctivos.

Uno de los criterios relevante para el establecimiento de indicadores es el Plan Operativo Anual Institucional, ya que este instrumento permite contar con objetivos y estrategias establecidas con claridad, utilizar variables factibles de medición,

identificar factores críticos de éxito y la comparación de los indicadores resultantes con entidades afines con la misión de la institución.

En este orden de ideas y en función de mejorar la efectividad, eficiencia y transparencia de la Gestión Pública, en función de los objetivos y estrategias del Desarrollo de la Nación. La Oficina Nacional de Presupuesto diseño esta metodología para formular el presupuesto por proyectos.

Metodología de Plan Operativo y Presupuesto Por Proyectos:

Con el firme propósito de mejorar la capacidades de las organizaciones del sector público el Ministerio de Planificación y Desarrollo y La Oficina Nacional de Presupuesto diseñaron iniciaron el año 2005 un proceso de transformación de las técnicas e instrumentos fundamentales de planificación de corto plazo de dicho sector tales como los son el Plan Operativo y el Presupuesto, para ello se estableció la aplicación de la metodología de presupuesto por proyectos de acuerdo a la ONAPRE (2005) será un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos, a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos planes anuales; además coordinara, controlara y evaluar su ejecución.

La aplicación de dicha metodología significa que:

- Proporciona una mejor y mayor vinculación Plan–Presupuesto.
- Simplifica la estructura presupuestaria.
- Permite visualizar y analizar las variables requeridas para la toma de decisión en todas las etapas del proceso presupuestario.
- Facilita la gestión pública en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación.
- Permite una mejor evaluación y control del presupuesto.

- Concibe al proyecto como el punto focal del proceso presupuestario a fin de satisfacer las necesidades de la colectividad.

La ONAPRE (2005) define como proyecto presupuestario la:

...” expresión sistematizada de un conjunto delimitado de acciones y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro de un resultado específico para el cual fue concebido. Este resultado puede estar dirigido a satisfacer las necesidades y demandas de la población o mejorar los procesos y sistemas de trabajo de la Institución o del sector público en su conjunto. Representará la categoría presupuestaria de mayor nivel en la asignación de los recursos financieros públicos”(p.8)

Esta metodología plantea que el mayor monto de los créditos presupuestarios se han asignados a Proyectos, los créditos imposibles de distribuir por proyectos, se asignarán a la categoría presupuestaria Acción Centralizada la cual e definida por la ONAPRE (2005) como:

...”aquellas que no es posible definir en términos de proyectos, pero necesarias para garantizar el funcionamiento de las Instituciones Públicas, así como el cumplimiento de otros compromisos del Estado. Sus recursos no son directamente asociables a un único proyecto, se constituye como una categoría presupuestaria al mismo nivel de los proyectos. En la Acción Centralizada, detallan las actividades que realiza la institución en pro de su funcionamiento, así como el cumplimiento de otros compromisos del Estado”...(p.21)

La desagregarán del presupuesto se realizara en categorías presupuestarias de menor nivel denominadas Acciones Específicas, las cuales de acuerdo con la ONAPRE (2005) como:

...”aquellas operaciones concretas, suficientes, medibles y cuantificables anualmente, necesarias para lograr el resultado esperado. Los créditos presupuestarios de las acciones específicas, suman a la categoría presupuestaria de mayor nivel a la cual están asociadas ”...(p.22)

Influencia en los Niveles de Ejecución del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente de la formulación del Plan Operativo y Presupuesto bajo el Enfoque de Proyectos.

La formulación del plan operativo y el presupuesto bajo enfoque de proyectos planteados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo y la Oficina Nacional de Presupuesto tendrá una significativa influencia en los niveles de ejecución del Consejo de Derechos del Niño y del Adolescente, en virtud que dicha metodología constituye el elemento estratégico que optimizará el funcionamiento no solo de Consejo sino del resto de las organizaciones del sector público en términos de eficacia y eficiencia, puesto que, representa una herramienta técnica confiables que facilita la toma de decisiones de manera oportuna, confiable y permite modificar o reorientar oportunamente los objetivos planteados y garantiza la vinculación entre las metas programas y gasto.

Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación se establecieron las siguientes conclusiones generales, que aun y cuando el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente es un órgano que de acuerdo a su naturaleza jurídica goza de plena autonomía, tanto funcional como financiera, en la práctica se le ha dado un tratamiento de organismo adscrito. Situación que se evidencia con la adscripción en términos presupuestarios a los Ministerios con competencia en desarrollo social, en una primera etapa al Ministerio de Salud y Desarrollo en el inicio de su gestión y, en una segunda etapa como consecuencia de la creación del

Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social mediante decreto se adscribió a este ente.

Que a pesar de estar establecido en el ordenamiento jurídico vigente venezolano el otorgamiento privilegiado de recursos presupuestarios al Consejo nacional de Derechos del Niño y del Adolescente en la práctica ha existido una reducción significativa de las asignaciones presupuestarias, lo cual influye negativamente en la capacidad operativa de las institución, lo cual se ve reflejado en los niveles de ejecución alcanzados.

En cuanto a la situación del recurso humano de la institución se evidencia una alta rotación y desmotivación que es resultado entre otras razones al solapamiento de funciones entre el nivel coordinativo y el nivel estratégico que se evidencia en la toma de decisiones y en la distribución y asignación de tareas, funciones y responsabilidades y al régimen laboral sobre el cual se establecen las relaciones de empleo, ya que a diferencia del resto de la administración pública se basa como se mencionó en párrafos anteriores sobre Ley Orgánica del Trabajo y no del Decreto – Ley Estatuto de la Función Pública.

En cuanto a los factores que influyen en el control de gestión se evidencia un sin numero de instrumentos e instituciones dedicadas a esta tarea lo cual se traduce en un dispersión de esfuerzo y recursos dedicados a dar respuesta a estos requerimientos, además se evidencia una concepción al respecto que plantea que el seguimiento y control deber un acto correctivo y no preventivo como se puede apreciar en el articulado jurídico anteriormente explicado.

En lo concerniente a los mecanismos que son utilizados por los diferentes órganos encargados del control de la gestión de la Administración Pública es posible observar que existen numerosos instrumentos de recolección de información sobre seguimiento a la gestión lo que se traduce en una debilidad, en virtud que es sinónimo

de la dispersión de esfuerzos hacia la realización diversos documentos cuyo objetivo general persigue recabar información sobre la actuación de cualquier institución sin que ello influya en el establecimiento de un sistema único que optimice el seguimiento a la gestión de las instituciones de la Administración Pública y permita la toma oportuna de decisiones por parte de los niveles decidores.

En términos generales la Administración Pública no posee mecanismos uniformes para el seguimiento y evaluación al desempeño de la gestión de las organizaciones pertenecientes a este sector aún y cuando existe un amplio marco jurídico que establece que la evaluación de la gestión debe ser realizada sobre la base de indicadores, por otra parte, existe una variedad de instrumentos de recolección de información sobre el comportamiento de las instituciones sin que ello garantice la optimización en la utilización de los recursos y en cuanto a las tendencias en materia de desempeño de la gestión el Estado ha enfocado esfuerzos hacia la elaboración de diversas enfoques y teorías sobre la materia sin que ello implique su la aplicación uniforme de una metodología en las organizaciones del sector público. Basado en estas debilidades se diseño una propuesta de control de gestión que se presenta en el Capitulo V de la investigación.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

En función de los resultados obtenidos y analizados en el capítulo anterior y fundamentado en la metodología del Balance Scorecard ya que, es un sistema gerencial que radica en traducir la estrategia en cuatro perspectivas: Cliente, Negocio Interno, Innovación y Aprendizaje y Perspectiva Financiera, sustentadas cada una de ellas en un set de objetivos, indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.

Es una metodología que permite alinear los esfuerzos midiendo el éxito organizacional y además sirve de plataforma para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera independiente las cuatro perspectiva. La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Razón por la cual aun siendo una metodología estratégica es posible adaptarla para realizarle seguimientos a proyecto.

En este orden de ideas a continuación se explica detalladamente la propuesta que plantea la investigación, por lo que el capítulo se estructuro en tres partes, en la primera se identifican los pasos para la construcción Balance Scorecard en el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, en la segunda parte se señala en forma resumida las características de la organización y en la tercera el diseño del Diagrama Causa – Efecto y el Cuadro de Mando Integral.

Pasos para implantar el Balance Scorecard

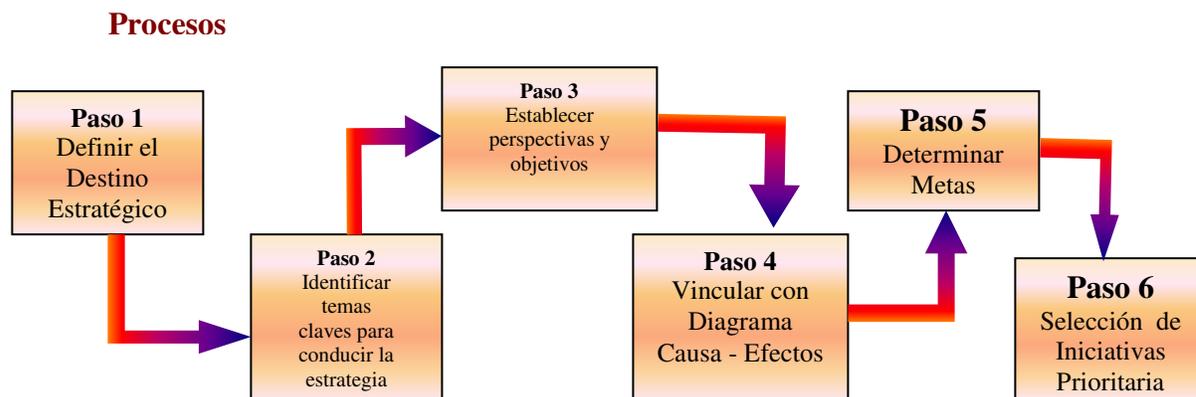


Figura N° 12 Pasos del Balance Scorecard
Diseño: La Investigadora (2006)

Perfil de la Institución:

Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescentes

Institución, la cual tiene como atribución velar por el cumplimiento de los derechos de los niños y adolescentes en Venezuela, su sede se ubica en la ciudad de Caracas por ser la capital de la República Bolivariana de Venezuela, sus actividades comprenden la elaboración de lineamientos, directrices y acciones de protección contra los organismos (Ministerios) responsables de garantizar los derechos de niños y adolescentes en Venezuela, fue creada a partir de la entrada en vigencia de la Ley Orgánica para la Protección Integral del Niño y del Adolescente en el año 2001.

Esta conformada por 5 unidades medulares: Defensa, Adopciones, Capacitación, Políticas Públicas y Servicio Autónomo Fondo Nacional de Protección,

el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescentes emplea a 135 trabajadores distribuidos en la unidades operativas que conforman la organización. La organización de sus inicios ha sufrido un recorte presupuestario fuerte por parte del ejecutivo nacional hasta la actualidad. Actualmente la organización debe atender la población de niños, niñas y adolescente s a nivel nacional.

Entorno Macro:

Para garantizar la permanencia y sostenibilidad financiera del CNDNA en un horizonte del tiempo amplio y adecuarlo a las cambiantes exigencias de la sociedad se ha considerado de gran importancia el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones cuya misión este orientada a la atención integral a la infancia y adolescencia tanto publicas como privadas para la procura de recursos financieros y no financieros.

Entorno Micro:

El Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente deber velar por el cumplimiento de derechos y garantías 10.812.836 de niños, niñas y adolescentes que constituye el total de la población infantil y adolescente en Venezuela y, representa la demanda potencial de la institución.

Marco Estratégico:

Área Estratégica

El Sector Social el área de la infancia y la adolescencia

Estrategia:

Velar por el Cumplimiento de los Derechos y Garantías consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la Ley Orgánica para la Protección Integral de Niños, Niñas y Adolescentes en Venezuela y el establecimiento.

Visión

“Un equipo de trabajo con mística, autónomo flexible e inteligente, consolidado como la máxima autoridad del Sistema de Protección de los niños, niñas y adolescentes, que liderice la evolución hacia un nuevo paradigma de protección integral que contribuya a un pleno y armonioso desarrollo humano de los niños, niñas y adolescentes, al aseguramiento y elevación de su calidad de vida y aun desarrollo sustentable, con una cultura de derechos para la protección, tomando en cuenta la diversidad pluriétnica y cultural y la relevancia de un profundo cambio en las instituciones, para que en definitiva se garanticen todos los derechos para todos los niños, niñas y adolescentes.”

Misión

“Rectorizar el Sistema Nacional de Protección Integral enmarcado en el Sistema Internacional de Derechos Humanos, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Protección del Niño y del Adolescente, mediante la formulación, coordinación, integración, orientación, evaluación y control de políticas, programas y acciones de interés público, siguiendo los principios de igualdad, no discriminación, gratuidad de actuaciones, participación y corresponsabilidad entre el Estado, la Familia y la Sociedad, para la garantía, protección y disfrute de los deberes y derechos de todos los niños, niñas y adolescentes, como sujetos sociales de derecho.”

Principios y Valores:

Mística: somos un equipo técnico dedicado y responsables con nuestras labores con e identificada con la organización, con respeto a la dignidad de la persona, primacía del niño, niña y adolescente, actitud de servicio responsable, amable y eficaz, en búsqueda permanente de calidad en el trabajo y en el servicio, trabajo en equipo, corresponsabilidad y apoyo mutuo.

Responsabilidad Social: Comprometidos con el país todas la acciones que realizamos se enmarca en el principio del respeto a la sociedad y, en especial a los grupos mas vulnerables.

Honestidad, Respeto y Seriedad: Siempre tratamos de hacer las cosas correctas, somos honestos y serios con los demás, se trata bajo el espíritu de la ley. Mantenemos los principios del Consejo Nacional de Derechos en cada acción y decisión tomada. Nos fundamentales en la información y somos intelectualmente honestos cuando desarrollamos lineamientos, directrices, proyectos.

Eficiencia: En todo momento aplicamos adecuadamente nuestros conocimientos y habilidades para genera el máximo valor para los Niños, Niñas y Adolescentes y el país en general así como los miembros de la organización.

Sensibilidad Social: En el Consejo Nacional de Derechos nos sentimos plenamente identificados con el proyecto de país. Le concedemos vital importancia a la atención de las necesidades de los grupos sociales con los cuales nos vinculamos, con acciones concretas que estimulen su progreso.

Interés por lo Público: Somos un equipo un equipo interesado en la vida nacional, en la realidad del país, por lo que el manejo de la información es de vital importancia.

Diagrama Causa – Efecto:

Esta parte del capítulo se desarrolla el *Diagrama Causa – Efecto*, el cual es una *cadena causa - efecto* que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

Al respecto, Fernández (2002) plantea que la ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas, en tal sentido de acuerdo a la dinámica organizacional del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente se diseñó el *Diagrama Causa – Efecto* de la cadena causal.

Diagrama Causa – Efecto

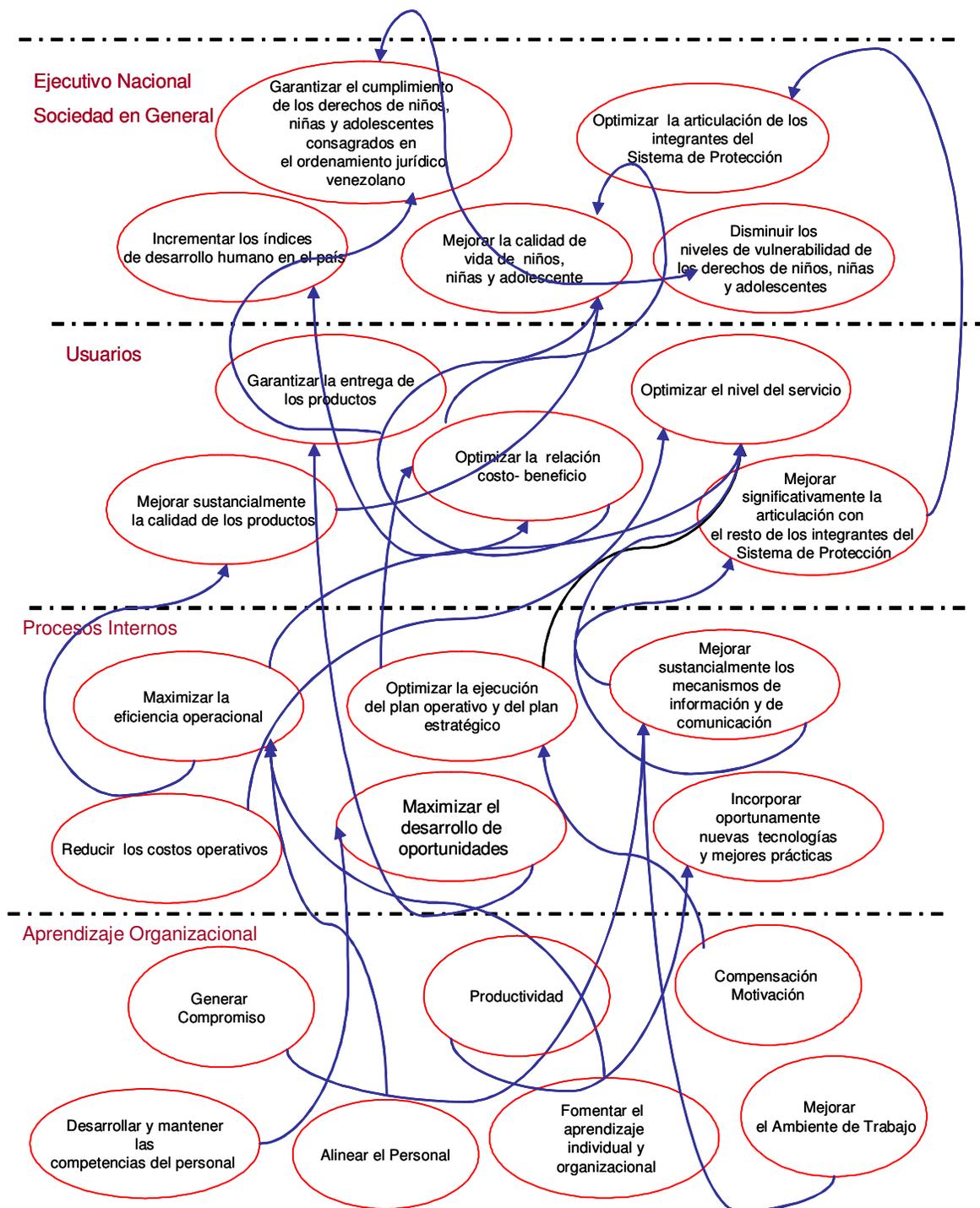


Figura N° 13: Diagrama Causa – Efecto
Diseño: La Investigadora (2006)

Perspectivas:

Como se mencionó en párrafos anteriores el Balanced Scorecard es un metodología estratégica, sin embargo, en función de los propósitos de esta investigación y siguiendo las orientaciones del enfoque esbozado precedentemente, deben ser traducido a los niveles táctico – operativo del consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente por que lo a continuación se desarrollan la cuatro perspectivas diseñadas como propuestas en función la realidad de organización:

Perspectiva del Ejecutivo Nacional y la Sociedad en General:

La cual es análoga la perspectiva financiera es decir, tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas, no obstante dada las características y la función social de la organización esta perspectiva denominada del Ejecutivo y la Sociedad en General persigue como fin último el bienestar de la población en general y específicamente la de infancia y adolescencia y el cumplimiento de la política pública en materia de infancia establecida por el Estado Venezolano.

De acuerdo con lo anterior esta perspectiva se plantea los siguientes objetivos:

- Garantizar el cumplimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes consagrados en el ordenamiento jurídico venezolano
- Optimizar la articulación de los integrantes del Sistema de Protección.
- Disminuir los niveles de vulnerabilidad de los derechos de niños, niñas y adolescentes
- Mejorar la calidad de vida de niños, niñas y adolescente
- Incrementar los índices de desarrollo humano en el país

Perspectiva de Usuarios/ Ciudadano:

Esta perspectiva análoga a la de clientes se denomina de usuarios/ciudadanos dado que el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente no visualiza su demanda potencial como clientes sino como usuarios o población objetivos que en este caso son todos los niños, niñas y adolescentes del país, en tal sentido esta perspectiva dirige sus acciones hacia la velar por el cumplimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes con el fin de mejorar su calidad de vida, por lo tanto en ella se responde a las expectativas de los usuarios, la satisfacción de las necesidades en materia de garantía de derechos estará supeditada a la propuesta de valor planteado por la organización. De acuerdo con lo anterior esta perspectiva se plantea los siguientes objetivos:

- Garantizar la entrega de los productos
- Optimizar la relación costo- beneficio
- Optimizar el nivel del servicio
- Mejorar significativamente la articulación con el resto de los integrantes del Sistema de Protección
- Mejorar sustancialmente la calidad de los productos

Perspectiva Procesos Internos:

La cual tiene por objetivo garantizar la calidad de los procesos en ella son identificados los objetivos vinculados a los procesos clave de la organización. De acuerdo con lo anterior esta perspectiva se plantea los siguientes objetivos:

- Reducir los costos operativos
- Maximizar el desarrollo de oportunidades
- Incorporar oportunamente nuevas tecnologías y mejores prácticas
- Optimizar la ejecución del plan operativo y del plan estratégico

- Maximizar la eficiencia operacional
- Mejorar sustancialmente los mecanismos de información y de comunicación
- Optimizar la ejecución del plan operativo y del plan estratégico

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:

Con el fin de garantizar la permanencia y la generación de valor hacia el futuro, es decir, es dirigida a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la institución, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. De acuerdo con lo anterior esta perspectiva se plantea los siguientes objetivos:

- Desarrollar y mantener las competencias del personal
- Alinear el Personal
- Fomentar el aprendizaje individual y organizacional
- Mejorar el Ambiente de Trabajo
- Compensación y Motivación
- Productividad
- Generar Compromiso

Cuadro de Mando Integral

Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescentes

<i>TABLA N° 5: PERSPECTIVA EJECUTIVO NACIONAL / SOCIEDAD EN GENERAL</i>			
<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Meta</i>
Perspectiva del Ejecutivo Nacional y la Sociedad en General	Garantizar el cumplimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes consagrados en el ordenamiento jurídico venezolano	% de Niños, Niñas y Adolescentes con Derechos Garantizados	100%
	Optimizar la articulación de los integrantes del Sistema de Protección	N° de Acuerdos establecidos	100
	Disminuir los niveles de vulnerabilidad de los derechos de niños, niñas y adolescentes	% de Casos de Defensa de Derechos Difusos y Colectivos Cerrados	100%
	Mejorar la calidad de vida de niños, niñas y adolescente	% de Asignación Presupuestaria Nacional a la Infancia	50%
	Incrementar los índices de desarrollo humano en el país	% de Niños, Niñas y Adolescentes con Derechos Garantizados	100%
<i>Estrategia</i>		<i>Plan de Acción</i>	
<p>Velar por el Cumplimiento de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes en Venezuela.</p> <p>Fortalecimiento del Sistema de Protección.</p> <p>Establecer los mecanismos de corresponsabilidad entre el estado, la familia y la sociedad para garantizar la protección de niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Implantar un Sistema de Información para la captación de denuncias y detección de casos de violación o amenazas de Derechos y garantías Difusos y Colectivos en los Consejos Estadales de Derechos.</p> <p>Establecer lineamientos para la distribución del Gasto orientado a dar cumplimiento al principio de prioridad absoluta de la infancia y adolescencia</p>		<p>Implantar un sistema de información y registro de indicadores en perspectiva de derechos que permita velar por los derechos de supervivencia, protección, desarrollo y participación de niños, niñas y adolescentes en todo el territorio nacional.</p> <p>Apoyar la constitución de Consejos Estadales y Municipales de Derechos.</p> <p>Determinar con los ciudadanos y ciudadanas los mecanismos de seguimiento y control en el cumplimiento de las metas de los planes nacionales, estadales y municipales de protección del niño y del adolescente.</p> <p>Atender y procesar denuncias de violación o amenazas de Derechos difusos y colectivos de niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Practicar seguimiento y control a los planes de desempeño Institucional y la inversión orientada a la protección de la infancia, la adolescencia.</p>	

Diseño: La Investigadora (2006)

TABLA N° 6: PERSPECTIVA USUARIO			
<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Meta</i>
Usuario / Ciudadano	Garantizar la entrega de los productos	Tiempo Real/Tiempo Optimo	90%
	Optimizar la relación costo-beneficio	% de Inversión utilizada/ % de las metas alcanzadas	1
	Optimizar el nivel del servicio	Tiempo de Respuesta Grado de Respuesta Tiempo de Suministro	100%
	Mejorar significativamente la articulación con el resto de los integrantes del Sistema de Protección	Cumplimientos de acuerdos establecidos	24
	Mejorar sustancialmente la calidad de los productos	Satisfacción de la población beneficiaria	95%
Estrategia		Plan de Acción	
Aprovechamiento de la capacidad instalada		Garantizar claridad y cumplimiento de políticas convenidas.	
Alianzas estratégicas apropiadas y oportunas		Desarrollo de capacidades	
Optimización de los procesos		Control, seguimiento y estadísticas de los resultados obtenidos	
Calificación del personal		Plan del sistema de evaluación del desempeño del personal	
Sistematización de encuestas de satisfacción de beneficiarios			
Optimizar proceso control / oferta- servicios			

Diseño: La Investigadora (2006)

TABLA N° 7: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Meta</i>
<i>Procesos Internos</i>	Reducir los costos operativos.	% de Inversión utilizada / % de las metas alcanzadas	100%
	Maximizar el desarrollo de oportunidades.	Establecimiento de metas acordes con el destino estratégico de la institución	100%
	Incorporar oportunamente nuevas tecnologías y mejores prácticas	Registro oportuno de mejores prácticas en instituciones desdichadas a la infancia	12
	Optimizar la ejecución del plan operativo y del plan estratégico.	N° de Metas Planteadas / N° Metas Alcanzadas	100%
	Maximizar la eficiencia operacional.	Elevar la eficiencia en el logro de las metas planteadas	100%
	Mejorar sustancialmente los mecanismos de información y de comunicación	Establecimiento de un Sistema de Información Adecuado	1
<i>Estrategia</i>		<i>Plan de Acción</i>	
Optimizar los procesos medulares Asegurar la entrega oportuna y adecuada de materiales y suministros Minimizar costos de producción Establecimiento de alianzas estratégicas		Plan de Adquisiciones Selección de proveedores Diminuir el nivel de utilización de los recursos Eficiencia en los costos de inversión Aceptación de Contratos Plan de administración de contratos	

Diseño: La Investigadora (2006)

TABLA N° 8: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Meta</i>
Perspectiva de Aprendizaje Organizacional	Desarrollar y mantener las competencias del personal	Nivel de competencia vs Función	70%
	Alinear el Personal	Sueldo variable/ Sueldo total	60% - 80%
	Fomentar el aprendizaje individual y organizacional	Plan de Formación y Capacitación	100%
	Mejorar el Ambiente de Trabajo	Satisfacción del personal/ Compesación	90%
	Compensación y Motivación	Establecimiento de Primas por Mérito de acuerdo al Desempeño Individual	200%
	Productividad	Nivel Académico	Total de funcionarios formados en doctrina de protección/total de funcionarios x 100
			Total de Metas alcanzadas / Total de funcionarios x 100
			Total de Metas alcanzadas por coordinaciones/ Total de funcionarios por coordinaciones
Generar Compromiso	Nivel de Ausentismo Laboral	Total de horas Trabajadas/ Total de Horas de Ausentismo Laboral	
<i>Estrategia</i>		<i>Plan de Acción</i>	
Plan de capacitación		Programa de entrenamiento al personal	
Mejorar progresivamente el sueldo del personal en función de los resultados obtenidos en la evaluación de su desempeño		Implementación del sistema de evaluación del comportamiento	
Evaluación de capacidades		Diseño de plan de trabajo mensual	
Cumplimiento de Perfil Requerido			

Diseño: La Investigadora (2006)

La factibilidad de la implantación de la metodología esta fundamentada en las características de la metodología, ya que la misma permite introducir el planteamiento estratégico en el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescentes, al igual que permite introducir la posibilidad de utilizar variables que no son de tipo financiero pero que son de gran interés en la administración publica.

Para el caso de las instituciones, los resultados financieros, aún siendo útiles, deben complementarse con muchos otros. Lo que realmente interesa optimizar es el grado de producción final, que en realidad son los servicios para los ciudadanos (clientes de la administración pública). En tal sentido, es oportuno indicar que las instituciones del sector público, prestadoras de servicios, donde los ciudadanos son a la vez clientes y accionistas, ni puede permanecer impasibles frente a las mejoras de gestión como las que representa esta metodología.

La cuarta perspectiva en la que se divide un cuadro de mando integral, reflejan las áreas más relevantes de la actividad de la institución, no obstante es prioritario dar mayor insistencia en la perspectiva usuarios / ciudadanos, dado que la razón de ser de la institución radica en la necesidad de proveer servicios a los ciudadanos.

Por otra parte la aplicación del cuadro de mando integral representa un cambio cultural importante dentro de la institución sobre la tecnificación y profesionalización de la gestión de los recursos, ya permite vincular los programas a la consecución de objetivos planificados en un tiempo razonable, con calidad. Con lo cual se espera el desarrollo de una cultura más emprendedora en el desempeño de la gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente y el equilibrio de la gestión entre la acción inmediata y la preparación futura.

Antes de la implantación de la metodología se definieron claramente los objetivos, se relacionó los factores e indicadores con la perspectiva de aprendizaje organizacional, para instituciones del sector público como lo es el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, las relaciones causales varían en cierta medida, respecto a la que plantea el Cuadro de Mando Integral para el entorno empresarial privado; es por ello imprescindible de identificar las necesidades de los usuarios/ ciudadanos y la valoración del servicio, la organización es consciente de que la satisfacción por la calidad del servicio prestado es sustancial, por otra parte

existe la valoración de los usuarios/ ciudadanos de que exista una menor duración del proceso de suministro del servicio. Lo que se traduce en una reducción del tiempo transcurrido entre la atención del caso de violación de derechos y la obtención de la respuesta lo que significa una mejora sustancial del desempeño de la gestión.

La perspectiva de aprendizaje organizacional presenta y vinculan los objetivos desde mejora las habilidades, fomentar el aprendizaje individual y organizacional, par alcanzar lo óptimo que es un clima organizacional positivo para el empleado es decir motivar a los funcionarios. Con es motivación se plantea objetivos en la perspectiva procesos internos como sería la mejora de la productividad lo cual contribuiría a garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescente en Venezuela.

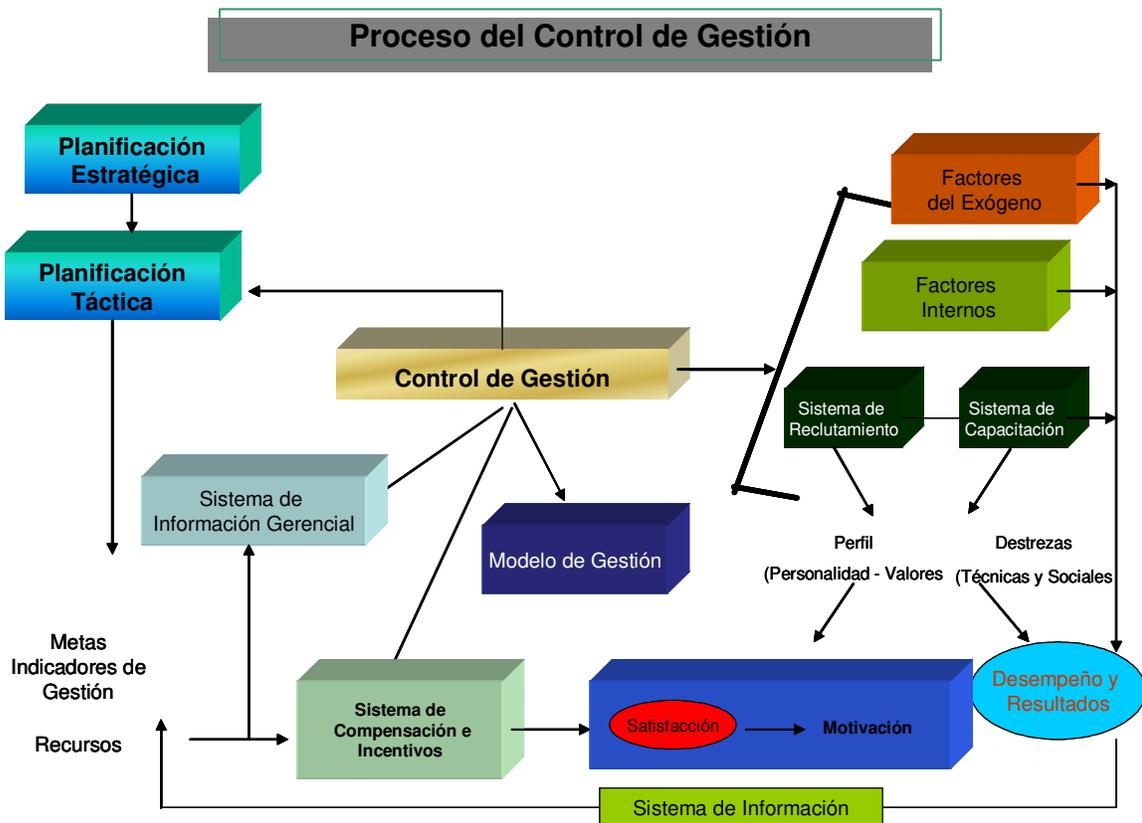


Figura N° 14 El Proceso de Control de Gestión
Diseño: La Investigadora (2006)

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones Generales.

En esta sección se plantean algunas conclusiones generales que se relacionan con la conceptualización y definición de los determinantes del problema y otras relacionadas con el rol que debe asumir la institución en cuanto al desempeño de la gestión:

Las conclusiones generales más relevantes del estudio son las siguientes:

- En el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente se evidencia la ausencia de mecanismos de evaluación, seguimiento y control de la gestión acordes con la exigencias actuales del Ministerio de Planificación y Desarrollo lo cual incide negativamente en el Desempeño de la Gestión de la institución, lo que se expresa en la dinámica organizacional y en los niveles de ejecución tanto presupuestaria como física. Ello no permite la corrección oportuna de las desviaciones en la ejecución de la programación al no alertar de modo oportuno los correctivos requeridos para el logro de las metas.

- La formulación tanto del plan operativo como del presupuesto tradicionalmente ha respondido a un enfoque sectorial sin que ello represente una vinculación apropiada con otros componentes inherentes a la administración pública.

- Se evidencia la necesidad de establecer mecanismos de control del desempeño de la gestión previa consideración de las realidades de cada institución del sector público. A pesar de que los factores determinantes del problema, son comunes en la mayoría de los casos presentados, surgen algunas variaciones que se deberían tomar en cuenta a la hora de diseñar e implementar dichos mecanismos.

1.1. Conclusiones específicas.

En esta sección se presentan algunas conclusiones específicas más relevantes de los estudios relacionados con algunos logros del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente y otras que están relacionadas con la evaluación de su desempeño institucional. Siguiendo el orden de la estructura de este trabajo tenemos:

- El modelo de Gestión del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente es novedoso ya que, abre espacios de participación a la sociedad civil en el manejo de una institución del sector público conjuntamente con el Estado representados por miembros del Ejecutivo Nacional. No obstante, aún y cuando el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente es un órgano que de acuerdo a su naturaleza jurídica goza de plena autonomía, tanto funcional como financiera, en la práctica se le ha dado un tratamiento de organismo adscrito.

- Se evidencia en la investigación que ha existido una reducción significativa de las asignaciones presupuestarias, lo cual influye negativamente en la capacidad operativa de la institución, lo cual se ve reflejado en los niveles de ejecución alcanzados, aun y cuando en el ordenamiento jurídico vigente venezolano se establece el otorgamiento privilegiado de recursos presupuestarios al Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.

- En la administración pública no existen mecanismos uniformes para el seguimiento y evaluación al desempeño de la gestión de las organizaciones pertenecientes a este sector producto entre otras razones de la existencia de un sin número de instrumentos e instituciones dedicadas a esta tarea lo que se traduce en una dispersión de esfuerzos y recursos en el seguimiento y control del desempeño de la gestión de las institución del sector público, sin que ello garantice la optimización en la utilización de los recursos.

- Se evidencia, en cuanto a las tendencias en materia de desempeño de la gestión el Estado se ha orientado los esfuerzos hacia la elaboración de diversos enfoques y teorías sobre la materia sin que ello implique la aplicación uniforme de una metodología en las organizaciones del sector público.

- La factibilidad de la propuesta diseñada en esta investigación se debe, en primer lugar, a la necesidad del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente de establecer mecanismos de control del desempeño de la gestión y por otra parte, la metodología utilizada permite alinear los esfuerzos midiendo el éxito organizacional y además sirve de plataforma para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera independiente las cuatro perspectivas.

Recomendaciones:

En función de los resultados derivaron las conclusiones establecidas en el punto anterior. Por consiguiente la investigadora establece las siguientes recomendaciones:

- La gestión ejercida por el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente es necesario ajustarla a sus planes preconcebido, de manera que los cursos de acción tendientes a optimizar la utilización de los recursos y

maximizar los resultados, le permita controlar cada una de las actividades a ejecutar a fin de medir el grado de cumplimiento de las mismas.

- Aplicación de un sistema de indicadores de gestión para establecer estrategias que adecuen funciones previstas en su planificación.

- Implantar mecanismos de control, a los fines de organizar el manejo administrativo de sus compromisos, y generar indicadores para evaluar su propia gestión, estableciendo los correctivos necesarios con miras a dar cumplimiento a su misión y al alcance de las metas programadas.

- Someter a pruebas selectivas y continuas al sistema de indicadores para determinar si los mecanismos aplicados, permiten detectar con prontitud cualquier desviación en el logro de las metas y objetivos programados, y adecuación de las acciones administrativas, presupuestarias y financieras a los procedimientos y normas prescritas, sustentadas en los principios de legalidad, economía, eficiencia y/o eficacia.

- Adoptar decisiones dirigidas a procurar la debida concordancia y adecuación de la organización con sus planes operativos y presupuestos; y a establecer mecanismos para ejercer el control de las actividades de acuerdo con lo programado y motivar al personal en la consecución de los objetivos y metas establecidos.

- Asegurar que el uso del sistema de indicadores de gestión contribuyan al logro de los resultados esperados de la gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, D. (2004). **Nuevos enfoques del control de gestión y resultados.** (1era. Edición), Caracas: Dibrant Publicidad.

Acevedo, D. (2000). **Curso taller sistema de indicadores para el seguimiento, evaluación y control de gestión.** Caracas: Material mimeo.

AVPP/ONAPRE. (1995). Aspectos conceptuales y metodológicos del presupuesto público venezolano.(3era. Edición). Caracas: AVPP/ONAPRE.

Abad A, D. (1996). **El control de gestión.** Bogota: Interponed Editores.

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación.** (5ta Edición). Caracas: Episteme.

Balestrini A., M. (2002). **Como se elabora el proyecto de investigación.** Caracas: Fotolito Quintana.

Blanco, A. (2001). **Formulación y evaluación de proyectos.** (2da Edición), Caracas: fondo Editorial Trópicos.

Beltrán J, J. (2000). **Indicadores de gestión herramientas para lograr la competitividad.** (2da. Edición), Bogota: Global Ediciones.

Commarmond, G. (2001). **Como fijar objetivos y evaluar resultados.** Colección Gerencia Empresarial Tomo N° 4, Caracas: El Nacional.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. (Gaceta Oficial N° 5453 extraordinario) publicada el 24 de marzo de 2.000.

Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente. (2003). **Plan de Desarrollo Organizacional.** Caracas: Material mimeo.

Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente. (2000). **Plan estratégico nacional para la protección integral del niño y del adolescente 2000-2006.** Caracas: Material mimeo.

Contraloría General de República Bolivariana de Venezuela (1998). **Metodología para la Auditoria de Gestión.** Caracas: Material mimeo

Decreto con Fuerza y Rango de Ley Orgánica Sobre Planificación. (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.554) publicada el 13 de noviembre de 2001.

Fernández B, A. (2002): **Implementar el bsc en una uen.** (1era Edición.). Caracas: Ediciones IESA.

Francés, A. (2001). **Estrategia para la empresa en América Latina** (1era Edición.). Caracas: Ediciones IESA

Fondo Nacional de Venezuela para Inversión Social. (1990). **Guía metodológica para la formulación y evaluación de proyectos**. Caracas: Material mimeo,

Fondo de la Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (1992). **Evaluación de proyectos sociales**. En: Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente. (2000). **Plan estratégico nacional para la protección integral del niño y del adolescente 2000-2006**. Caracas: Material mimeo.

Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (1998). **Metodología de la investigación**. (2ª e.d.) México: McGraw-Hill / interamericana de México, S.A. de C.V.

Hochman. H y Montero. M. (1986). **Investigación documental técnicas y procedimientos**. (1era Edición) Caracas: Editorial Panapo.

Instituto Interamericano del Niño. (2002). **Manual de aplicación del prototipo de políticas públicas de infancia localizadas**. Montevideo: Instituto Interamericano del Niño.

Kaplan, R y Norton, D. (1996). **The balanced scorecard**. Cambridge, Mass.: Harvard Bussiness School Press.

Kerlinger, F.N. (2002). **Investigación del comportamiento**. (4ª ed.). México: McGraw-Hill / interamericana de México, S.A. de C.V.

Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente. (Gaceta Oficial N° 5.266) publicada el 2 de octubre de 1998.

Ley Orgánica de la Administración Pública. (Gaceta Oficial N° 37.672, Decreto N° 2360) publicada el 09 de abril de 2.003.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. (Gaceta Oficial N° 37029) publicada el 5 de Septiembre de 2.000.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema del Control Fiscal. (Gaceta Oficial N° 37347) publicada el 17 de diciembre de 2001.

Lima, B. (1991). **Diseño y praxis de la política social: el caso venezolano.**, Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Maestre S, J. (2000). **Planificación deportiva, teoría y práctica, bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte.** Madrid: INDE Publicaciones.

Mascareño, Carlos y Nuñez, Orangel (2003). **Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gestión Pública.** Proyecto GAADVEN/9018. Caracas

Méndez S, C. (1998). **Metodología. guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas** (2da eda.) Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Ministerio de Planificación y Desarrollo.(2005). **Lineamiento para la elaboración del plan operativo anual nacional y los planes operativos institucionales para el ejercicio fiscal 2006.** Disponible en: <http://www.mpd.gov.ve>

Murray R., S. (1989). **Estadística Teoría y 875 Problemas Resueltos**. México: McGraw-Hill / interamericana de México, S.A. de C.V.

Oficina Central de Estadística e Información. (1999): **Informe sobre índice y entorno de desarrollo humano en Venezuela**. (1era Edición), Caracas: CDB Publicaciones

Ortiz P, N. (2003). **Diseño y evaluación de proyectos: una herramienta para el fortalecimiento institucional**. (1era. Edición), Santa Fe de Bogota: ICBF/ UNICEF/ FUNDACIÓN FES.

Páez, C. (2000). **Apuntes de planificación y control de proyectos**. Caracas: Material mimeo.

Palacios A, L. (2000). **Principios esenciales para realizar proyectos un enfoque latino**. (2da Edición), Caracas: PDVSA/CIED/UCAB/OTEPI.

Parella, S y Martins, F. (2004). **Metodología de la investigación cuantitativa**. (1era edición), Caracas: FEDEUPEL.

Pietrei, H. (1997). **Presupuesto y control pautas para la reforma para América latina**, New York: BID.

Project Management Institute. (2004). **Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos**. (3era. Edición), EE.UU: P.M.I

Rodríguez M, J. (2001). **Desempeño de instituciones que atienden a niños “de” y “en” la calle, metodología y análisis de caso**. Tesis de Maestría, Universidad Simón Bolívar.

Rodríguez R, J. (2005). **Metodología como metateoría de: métodos y metódicas.** Disponible en: <http://www/estudios de organizacion/epistemologia/metodologia>.

Rondón De S, H. (1995). **Teoría general de la actividad administrativa.** Caracas: librería Álvaro Nora.

Rivero, F., Velazco, J. y Yabér, G. (2005). **Guía para la elaboración de tesis especiales de grado.** Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Sabino, C. (1996). **El proceso de investigación.** Caracas: PANAPO.

Siempro. (1999). **Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales.**, Buenos Aires: FCE/ UNESCO/ SIEMPRO

Tamayo, M y Tamayo, M. (1998). **El proceso de investigación científica.** México: Limusa.

Tomedes, Jorge. (2003). **“Sistema de indicadores para el Servicio Autónomo Fondo Nacional de Protección”.** Tesis de Especialización, Instituto Venezolano de Planificación