



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE MERCAL EN SAN  
CRISTÓBAL – ESTADO TÁCHIRA**

**Autor: Lic. Francisco J. Gutiérrez S.**

**Tutor: Dr. Jesús Silva P.**

**Caracas,**



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE MERCAL EN SAN  
CRISTÓBAL – ESTADO TÁCHIRA**

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**

**Trabajo especial de grado, presentado ante la Universidad Central de  
Venezuela, como requisito parcial para optar al título de Especialista en  
Finanzas**

**Autor: Lic. Francisco J. Gutiérrez S.**

**Tutor: Dr. Jesús Silva P.**

**Caracas,**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Tesis presentado por el ciudadano: **Lic. Francisco J. Gutiérrez S.**, portador de la Cédula de Identidad N° 12.630.038, para optar al Grado de Especialista en Finanzas, titulada: **SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE MERCAL, SAN CRISTÓBAL – ESTADO TÁCHIRA**, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes, para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas,

---

Dr. Jesús A. Silva P.  
C.I. N° 2.931.361

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pp.</b>
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I	
EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Objetivos de la Investigación	9
1.2.1 Objetivo General	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Justificación de la Investigación	10
1.4 Alcance y Delimitación de la Investigación	12
II	
MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes de la Investigación	13
2.2 Antecedentes de la Empresa	17
2.3 Bases Teóricas	17
2.3.1 Gerencia Empresarial	18
2.3.2 El Control de Gestión	21
2.3.3 Los Indicadores de Gestión	24
2.3.4 Sistema de Indicadores de Gestión	26
2.3.5 Enfoque Teórico de la Evaluación de Gestión	33
III	
MARCO METODOLÓGICO	40
3.1 Tipo de Investigación	40
3.2 Diseño de la Investigación	40
3.3 Población y Muestra	41
3.4 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos e Información	42
3.5 Validez de los Instrumentos	43

3.6	Confiabilidad	44
3.7	Fases de la Investigación	44
3.7.1	Fase Diagnóstica	44
3.7.2	Fase de Factibilidad	45
3.7.3	Factibilidad Institucional	45
3.7.4	Factibilidad Económica	45
3.7.5	Factibilidad Técnica	45
3.8	Análisis e Interpretación de los Resultados	46
IV	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	48
4.1	Consideraciones Generales	48
4.2	Datos de la Encuesta	49
4.2.1	Indicadores de Gestión – Desempeño Administrativo	49
4.2.2	Indicadores de Gestión – Organización	56
4.2.3	Indicadores de Gestión - Evaluación	63
4.2.4	Indicadores de Gestión – Control	71
4.2.5	Indicadores de Gestión - Comunicación	78
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1	Conclusiones	90
5-2	Recomendaciones	90
VI	PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MERCAL, UBICADA EN SAN CRISTÓBAL – ESTADO TÁCHIRA	91
6.1	Presentación	91
6.2	Ubicación Administrativa	92
6.3	Objetivos	92
6.4	Metas	92
6.5	Definición del Modelo de Indicadores	93
6.6	Objetivo del Modelo	93
6.6.1	Objetivos Generales	93
6.7	Estructura de la Propuesta	93
	Determinar los factores críticos de éxito del Sistema de Indicadores de Gestión	94
	REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS	111
	ANEXOS	114
1	Instrumento	115
2	Instrumento de Validación	118
3	Confiabilidad	123
4	Formulación del Modelo	125
5	Modelo para el Diseño del Sistema de Indicadores	

**ÍNDICE DE CUADROS**

		<b>Pp.</b>
CUADRO		
1	Operacionalización de las Variables	38
2	Oportunidad de Solucionar Problemas	49
3	Contribución de los Empleados a la Solución de Problemas	51
4	Evaluación de las Necesidades Operativas	52
5	Consideración de los Resultados de las Evaluaciones de las Necesidades Operativas	53
6	Participación de los Empleados en la Toma de Decisiones	54
7	Se propicia ambiente para la Participación	57
8	Existencia de Modelo de Control Presupuestario	58
9	La Planificación responde a las necesidades Presupuestarias para cumplir sus Metas	59
10	Manejo de Planificación Presupuestaria en base a Proyectos	61
11	El Control Financiero favorece Resultados Operativos	64
12	Los empleados y su participación en la Planificación Financiera	65
13	Ambiente propicio para brindar Calidad de Atención al Usuario	67
14	Aplicación de Indicadores para medir la Gestión	68
15	Respuestas a los Usuarios	69
16	Evaluación permanente de los Procesos Administrativos	72
17	Procesos Administrativos e Indicadores de Gestión	73
18	Indicadores y Evaluación de los Procesos Operativos de la Empresa	75
19	Tecnología de punta para desarrollar los Procedimientos Operativos o Administrativos	76
20	Comunicación Efectiva y Evaluación de Gestión	79
21	Estrategias Administrativas y Alineación con Metas y Políticas Organizacionales	80
22	Estrategias Administrativas propuestas y su Orientación al alcance de las Metas	81
23	Conocimiento sobre Estrategias de los Empleados	83
24	El Proceso Comunicacional y la Atención Efectiva de los Problemas Presupuestarios	84
25	Factores Críticos del Éxito	95
26	Producción de Variables	96

27	Definición de las Variables	97
28	Descripción de las Variables	98
29	Asignación de Valor a cada Variable	99
30	Diccionario de Variables: Problemas Institucionales	100
31	Diccionario de Variables: Horas Administrativas	100
32	Diccionario de Variables: Horas trabajadas y actividades realizadas	101
33	Diccionario de Variables: Colaboración en el diseño de la Planificación	101
34	Diccionario de Variables: Solución de problemas administrativos de la empresa por la Gerencia	102
35	Diccionario de Variables: Reuniones previstas por la Gerencia para atender problemas institucionales	102
36	Diccionario de Variables: Actividades de extensión	103
37	Diccionario de Variables: Colaboración de los empleados en el diseño de la Planificación	103
38	Diccionario de Variables: Reuniones realizadas por la Gerencia	104
39	Jerarquización de las Variables de acuerdo a los Factores Críticos de Éxito	104
40	Indicadores de Gestión para Evaluar	105
41	Asignación del número de Indicadores	107
42	Perfil del Indicador (Modelo)	107
43	Ficha de Control del Indicador	108
44	Reporte de Resultados obtenidos en la aplicación de los Indicadores de Gestión	109
45	Correctivos a aplicar para neutralizar las desviaciones del Indicador	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Pp.
1	Oportunidad de Solucionar Problemas	50
2	Contribución de los Empleados a la Solución de Problemas	51
3	Evaluación de las Necesidades Operativas	52
4	Consideración de los Resultados de las Evaluaciones de las Necesidades Operativas	53
5	Participación de los Empleados en la Toma de Decisiones	54
6	Consolidado Desempeño Administrativo con respecto a Solución de Problemas – Necesidades Operativas	56
7	Se propicia ambiente para la Participación	57
8	Existencia de Modelo de Control Presupuestario	58
9	La Planificación responde a las necesidades Presupuestarias para cumplir sus Metas	60
10	Manejo de Planificación Presupuestaria en base a Proyectos	62
11	Consolidado Organización Apoyo – Control Presupuestario	63
12	El Control Financiero favorece Resultados Operativos	64
13	Los empleados y su participación en la Planificación Financiera	66
14	Ambiente propicio para brindar Calidad de Atención al Usuario	67
15	Aplicación de Indicadores para medir la Gestión	68
16	Respuestas a los Usuarios	70
17	Consolidado Evaluación – Participación – Calidad de Atención	71
18	Evaluación permanente de los Procesos Administrativos	72
19	Procesos Administrativos e Indicadores de Gestión	74
20	Indicadores y Evaluación de los Procesos Operativos de la Empresa	75
21	Tecnología de punta para desarrollar los Procedimientos Operativos o Administrativos	77
22	Consolidado Control Procesos Administrativos	78
23	Comunicación Efectiva y Evaluación de Gestión	79
24	Estrategias Administrativas y Alineación con Metas y Políticas Organizacionales	80
25	Estrategias Administrativas Propuestas y su Orientación	

	al alcance de las Metas	82
26	Conocimiento de la Concepción de Estrategia de los Empleados	83
27	El Proceso Comunicacional y la Atención Efectiva de Los Problemas Presupuestarios	85
28	Consolidado Administración – Estrategias Administrativas	86



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE MERCAL EN SAN CRISTÓBAL –  
ESTADO TÁCHIRA**

**Autor: Lic. Francisco J. Gutiérrez S.**

**Tutor: Dr. Jesús Silva P.**

**Fecha:**

**RESUMEN**

El propósito de esta investigación es realizar al diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión, para evaluar la gestión administrativa y operativa de Mercal en San Cristóbal, Estado Táchira, que garantice la correcta ejecución de sus funciones gerenciales. El mismo corresponde con un diseño no experimental, tipo descriptivo, de campo, modalidad proyecto factible. La Muestra estuvo conformada por 25 sujetos que conforman las unidades administrativas y operativas de la Organización, a quienes se les aplicó un Cuestionario tipo escala de Likert, de categorías sumadas con 5 alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. El instrumento fue validado por expertos, lo que determinó su validez y confiabilidad. Al ser procesados los datos, se obtuvieron una serie de Conclusiones, donde se destacó que en la Empresa, medir el cumplimiento de la misión, era una necesidad urgente, para lo cual se desarrollaron instrumentos para la medición de Indicadores de Gestión, que permitieron cumplir con la misión y visión de la empresa. El diagnóstico de necesidades, sirvió para evaluar la operatividad, así como las fortalezas y debilidades que inciden en cumplir con los objetivos. Se recomendó la aplicación de los Indicadores de Gestión, por lo que el autor del presente estudio, elaboró una Propuesta que sirva para evaluar la gestión operativa y administrativa de Mercal en San Cristóbal – Estado Táchira.

**Palabras clave: Indicadores de Gestión – Evaluación de la gestión administrativa y operativa – Mercal San Cristóbal – Estado Táchira.**

## INTRODUCCIÓN

La continua inquietud para mejorar los procesos, y de esta manera, mejorar la calidad de los productos y servicios, se hace cada vez más patente. Las organizaciones en su constante competencia, aspiran por alcanzar altos niveles de productividad donde no sólo la cantidad es importante, sino también la calidad. Esta situación, ha dado cabida a la necesidad de implementar de manera permanente sistemas de control que permitan obtener un mayor rendimiento en calidad y productividad. Estos sistemas de control tienen implícitos un conjunto de elementos que varían de acuerdo a la organización en relación a su misión y visión; elementos que representan los indicadores para cuantificar o calificar el estado o hecho de lo que se quiere controlar.

Estos cambios de paradigmas en las organizaciones empresariales en todo su contexto, han traído consigo modelos conceptuales o herramientas facilitadoras de la gestión como: la Calidad Total, la Reingeniería, Indicadores de Gestión entre otros. De esta manera, surge la necesidad de entender la perspectiva a largo plazo de las empresas. Desde este punto de vista, la gestión administrativa y operativa se orienta hacia la optimización de los procesos gerenciales, para el control de la gestión como tal y de la prevalencia de los impactos sociales y económicos, que desde su gestión se pueden desprender.

Por lo antes expuesto, se considera que los Indicadores determinan la cantidad de defectos de un determinado proceso o su buen funcionamiento, en relación con la misión y visión de la organización (Beltrán, 2000); es decir, que los Indicadores de Gestión pueden establecer el número de accidentes por mes, cantidad de sugerencias por trabajador, porcentaje de cumplimiento

estándar, rotación del personal, cantidad de informes, errores por informe, grado de satisfacción al cliente, nivel de eficiencia, entre otros, a fin de que la empresa pueda tener un mayor control de cada operación y tomar a tiempo, las medidas correctivas necesarias para mantener la calidad y la productividad, ofreciendo así un mejor servicio al cliente y mantenerse dentro del sistema competitivo.

Los sistema de Indicadores de Gestión, están dirigidos a mejorar el desempeño y el uso adecuado de los recursos, detectando las fallas y limitando el desperdicio de tiempo y del recurso humano, permitiéndole tener una capacidad de manejar contingencias y anticipar las situaciones de incertidumbre en cualquier eventualidad, todo esto con el fin de optimizar la gestión de los procesos internos de cualquier organización. De ahí que la falta de estos Indicadores, puede conducir a grandes de deficiencias en cada una de las operaciones que se realizan, lo cual afectaría la toma de decisiones para corregir a tiempo las fallas.

Esta situación se manifiesta en la empresa pública objeto del presente estudio, por lo que se hace necesaria la incorporación de estrategias de evaluación como los Indicadores de Gestión, que permitirían indagar dónde se presentan los problemas, con lo que se lograría cumplir con éxito los objetivos planteados por la organización.

En tal sentido, el propósito de este estudio, está dirigido a proponer algunos Indicadores de Gestión para Mercal ubicado en San Cristóbal – Estado Táchira, como herramienta básica para la calidad y productividad de la misma, por cuanto los mismos están orientados a expresar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión, tendiente a la búsqueda de mejorar la calidad administrativa, operativa y de servicio que ofrecen. A pesar de las limitaciones en el acceso a la información, en un principio se percibía como un apoyo irrestricto, pero luego por razones de tipo político no pudo concretarse, situación que alteró el desarrollo normal de la situación.

Los Antecedentes de los trabajos consultados, tienen una orientación amplia y flexible, por cuanto se tomaron de casos del sector público y privado. Para concluir estas ideas, cualquier propuesta relacionada con Mercal, se ve estigmatizada por el ambiente de bipolaridad política imperante en el país y en la región del Estado Táchira en especial.

Es de señalar, que este trabajo se desarrolló atendiendo a los lineamientos de una Investigación de Campo de carácter Descriptivo, bajo la modalidad de Proyecto Factible, fundamentado teóricamente en la concepción de Beltrán (2000), sobre los Indicadores de Gestión, considerándolos como la alternativa más viable para establecer los controles de calidad y productividad empresarial, tendiendo a ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Estructuralmente, este trabajo contempla cinco (5) Capítulos: Capítulo I, contempla el Planteamiento del Problema, los Objetivos de la Investigación, Justificación, Alcances y Limitaciones. Capítulo II - Marco Teórico, que comprende los Antecedentes de la Investigación, así como las Bases Teóricas. El Capítulo III – Marco Metodológico, donde se establecen el Tipo y Diseño de Investigación, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, y Técnica de Análisis. Capítulo IV – Análisis e Interpretación de los Resultados. Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones. El Capítulo VI corresponde a la Propuesta.

Finalmente, se presentan las Referencia Bibliográficas y los Anexos correspondientes a la presente Investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Toda organización al ser establecida, formula una serie de objetivos cuyo cumplimiento permitirá la obtención de resultados previamente determinados. De allí la necesidad de mantener un control que advierta de cualquier desviación en la ruta que se sigue para cumplir con los objetivos, ya que tan solo un cambio en direccionamiento, puede entorpecer los planes de la empresa, más aún si se desconoce la desviación, por cuanto "...el control de las tareas es la clave de la productividad" (Drucker citado por Moreno, 2008).

En este sentido, el control de gestión se ejerce sobre la propia marcha de la gestión y está destinado a detectar las desviaciones y a corregir rumbos, motivando decisiones en forma oportuna. Para lo cual se alimenta de información estadística, proyecta comportamientos de variables, simula escenarios alternativos y también se apoya en la excepción de situaciones, producto de la permanente vigilancia de la marcha de las empresas, así como de su relación con el comportamiento del entorno competitivo.

Dentro del contexto empresarial, deportivo, educativo, militar o religioso entre otros, la productividad refleja la combinación de la efectividad y la eficiencia, esto es, la producción de los resultados deseados y el logro de un mínimo de desperdicio o esfuerzo; esto puede lograrse si se cuenta con la información precisa, oportuna y con la capacitación de los recursos humanos (Stoner, 2002). Todo esto implica, una gestión gerencial fundamentada en un

sistema de control de cada uno de los procesos y actividades que se realizan en una organización; dicho sistema de control de gestión, está determinado por un conjunto de indicadores que le permita poner información sobre cómo se están alcanzando los objetivos previstos.

Actualmente, la gerencia moderna indica que la misma debe estar orientada a optimizar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos, considerando aspectos inherentes a la planificación, estructura operativa, recursos humanos, ambiente físico, recursos materiales y financieros y todos los elementos que intervienen en los procesos de la gestión administrativa y operativa de una organización.

Por lo tanto, la gestión de una empresa desde el punto de vista financiero, depende en gran medida, de la forma en que el gerente pueda establecer mecanismos de control orientados hacia el logro eficiente de la acción gerencial, operativa, administrativa entre otras, que conduzca al mejoramiento de la estructura organizacional, procesos administrativos y todos aquellos aspectos que contribuyen a elevar los niveles de productividad de la organización empresarial. Al respecto, Alvarado (2001), señala "...cualquier organización par ser productiva debe establecer rígidos procesos de control, tanto de la calidad de sus productos, como de su desarrollo financiero, de lo contrario su tendencia es hacia el fracaso" (p. 42).

Por consiguiente, una institución que entregue información regular sobre la calidad de la gestión, posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionando una base de seguridad y confianza en su desempeño. De esta manera, se mejorará notablemente la responsabilidad de los gerentes para la toma de decisiones y ayudará a optimizar la coordinación de sus labores.

Evaluar la gestión de las empresas, significa comparar los resultados obtenidos por las mismas, con relación a lo deseado o planificado, a fin de elevar su eficiencia. En tanto no se desarrolle la capacidad de medir resultados, el desempeño de un organismo puede resultar imponderable. Por

ello, resulta indispensable desarrollar sistemas que resalten el aspecto cualitativo de la gestión, capaces de asimilar la multiplicidad de objetivos y la heterogeneidad de acciones que realizan las referidas organizaciones.

De igual manera, en la Sección Cuarta de la Ley de la Contraloría General de la República en su Artículo 289, Numeral 5, del año 2003, establece: “Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujetos a control, relacionados con sus ingresos, gastos y bienes”. Este aspecto legal que atiende a las organizaciones públicas de manera indirecta, sustenta cualquier acción de control en las empresas privadas, es decir, lo planteado puede sugerirse en este tipo de organización.

Una definición clara y precisa de los Indicadores de Gestión, la ofrece Jiménez, citado por Navarro y Flores (2006), quien establece que:

...un Indicador es una magnitud física o financiera de tipo cualitativa y cuantitativa que permite apreciar el grado de consecución de los objetivos planteados (eficacia), de utilización de los recursos (eficiencia) y de satisfacción de las demandas planteadas por los usuarios de una empresa. (p. 76).

Por lo tanto se puede señalar, que difícilmente se puede saber si se ha cumplido un objetivo operativo, financiero o meta preestablecida, si no existe forma de medir su alcance, a través de unos Indicadores que orienten el proceso. Igualmente, se plantea un requisito previo a la formulación de Indicadores, el cual sería definir la misión de la organización, de donde provendrían los objetivos estratégicos y operativos, tras la elaboración de un diagnóstico de la misma, así como los planes de acción concretos que permitan alcanzar dichos objetivos. Los Indicadores ayudarán a verificar la consecución de los objetivos, siendo un elemento clave en la planificación estratégica de la organización.

Desde esta perspectiva, la Fundación para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM – Productividad, 1999), considera que un Indicador financiero representa un valor o relación de valores que registrados, calculados y observados en conjunto, permiten medir la satisfacción de las necesidades del cliente (eficacia), como los recursos involucrados (eficiencia); plantea además, que un Indicador representa la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se quiere controlar.

Así mismo es importante destacar, que según Beltrán (ob. Cit.), la carencia de Indicadores de Gestión financiera dentro de cualquier organización, es un indicativo de su inestabilidad y de su calidad de servicio, por cuanto se carece de las acciones preventivas y correctivas, para mantener un estándar en niveles de excelencia, lo que trae como consecuencia, bajos niveles de productividad y competitividad así como el incumplimiento de la misión y visión de la organización.

En la organización pública Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira, existe una estructura organizativa funcional basada en unidades operativas y coordinaciones generales, que le permite darle funcionalidad a la actual organización y está orientada su función a la gerencia, administración, coordinación y supervisión de cada una de las acciones que se generan dentro del contexto gerencial de Mercal.

Este elemento funcional de la estructura organizacional como tal y los métodos que se puedan aplicar para medir los procesos financieros, desde su creación hasta la fecha, no presenta un modelo de evaluación de su gestión, por lo que se ha podido detectar por experiencia del investigador, una serie de factores que limitan la calidad en su administración, entre los cuales se destacan:

- Limitaciones en la planificación acorde a la realidad que exige el actual modelo organizacional
- Se evalúa poco la relación financiera y la productividad

- Falta de procesos adecuados de información
- Deficiencia de programas de relación institucional
- No hay un modelo de evaluación de la gestión
- Cambios constantes por parte del Estado, en las políticas de gestión.

Los aspectos referidos anteriormente, pueden enfrentar a la gerencia con problemas sustanciales, al no prestar la atención necesaria a los cambios del entorno, ya que disminuiría su capacidad para la atención inmediata de aspectos gerenciales que indican volatilidad, toma de decisiones, adecuación de la organización a la globalización económica, revolución tecnológica, exigencias del consumidor, entre otros.

Waterman (2007), plantea que toda empresa para ser exitosa, debe considerar el sesgo hacia la acción, la productividad, a través de la gente y lo más importante, medir su gestión. En este sentido, es importante significar que según Barrotes (2000):

...la ineficacia de las empresas desde el punto de vista financiero y administrativo, radica en la deficiencia de los controles de gestión que carecen de indicadores oportunos, para informar sobre los logros y fallas de la organización en la prestación de sus servicios” (p. 87).

Este planteamiento es determinante para inferir la importancia de los Indicadores de Gestión, en la dinámica organizacional de las empresas, a fin de hacerlas más productivas. Es importante resaltar, que las relaciones financieras expresadas en términos de indicadores o razones, tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente, no se pueden determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algunos parámetros de corte administrativo y operativo.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, tomando en cuenta la contextualización del problema, surgen las siguientes interrogantes, que brindan direccionalidad a los objetivos de este estudio:

¿Cuáles son los Indicadores de Gestión empleados para evaluar el desempeño administrativo de Mercal, ubicado en San Cristóbal – Estado Táchira?

¿Qué posibilidad se aprecia en la referida organización pública, para formular un sistema de Indicadores de Gestión administrativo y operativo?

¿Qué factibilidad técnica, institucional y financiera existe para la implantación de una propuesta de Indicadores, para medir la gestión administrativa y operativa de la organización objeto de estudio?

¿Se puede proponer un sistema de Indicadores de Gestión administrativa y operativa para Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira, a pesar del propósito y orientación política y el ambiente que predomina en el país?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un sistema de Indicadores, para evaluar la gestión administrativa y operativa de Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira, cuyos resultados determinen la calidad de la gestión.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Identificar los Indicadores de Gestión empleados para evaluar el desempeño administrativo y operativo de Mercal, ubicado en San Cristóbal – Estado Táchira.

Determinar la factibilidad social, técnica, institucional y financiera, para la implantación de una propuesta de Indicadores para evaluar la gestión

administrativa y operativa de Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira.

Diseñar el sistema de Indicadores para evaluar la gestión administrativa y operativa de Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

La medición de la calidad y productividad, es necesaria e indispensable para conocer a profundidad la gestión de cualquier empresa, entendiéndose por Calidad según Deming (1998), como la correspondencia entre los bienes y servicios producidos, con las especificaciones del cliente y por Productividad, como la eficacia más eficiencia en un marco de calidad.

En este sentido, la productividad representa la obtención de resultados eficaces que satisfacen a un determinado mercado, usuario o cliente, mediante el flujo armónico y racional de actividades y con la utilización óptima de recursos, dentro de un marco de calidad.

Cabe destacar, que la medición viene a promover el conocimiento profundo de los procesos y comienza admitiendo y conociendo la variabilidad y las causas de los mismos, los cuales son imposibles de conocer sin medición.

Deming (1998), señala que los Indicadores de Gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, que son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. De hecho, los Indicadores de Gestión, suelen estar ligados con resultados cuantificables.

Teniendo en cuenta este planteamiento, para medir en forma más precisa la gestión de una organización, es necesario conjugar un conjunto de indicadores que permitan identificar los problemas desde su nacimiento, por cuanto éstos expresan el lineamiento político de la organización, la

excelencia que se busca y el sentido de los logros inherentes a la calidad administrativa.

De ahí que los indicadores o razones financieras, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista, le sirve para la predicción del futuro de la organización, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos.

Tales razones le asignan la importancia de ahondar en el campo de los Indicadores de Gestión, como medio de control y evaluación, ya que los mismos ofrecen una visión más cualitativa que los tradicionales índices de resultados. Además, constituyen un aporte a la empresa, como herramienta útil para aumentar la productividad de las actividades que se relacionan con su eficiencia administrativa.

Estos aspectos justifican teóricamente la realización de este estudio, ya que por una parte, permitirá describir la importancia de los Indicadores de Gestión, como herramientas básicas para la calidad y productividad y por la otra, servirá de base para otras investigaciones dentro del contexto del mejoramiento de la calidad de servicio, en otras organizaciones públicas prestadoras de servicio.

Por lo tanto, partiendo del hecho de que los Indicadores de Gestión financiera son "...factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso" (Beltrán, 1999. pp. 38), y que representan las partes de los sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones, se considera oportuno establecer para la organización objeto de estudio, los Indicadores de Gestión que le proporcione un ambiente organizacional laboral, cónsono con su misión y visión.

Desde el punto de vista científico, ofrece información actualizada acerca de los Indicadores de Gestión y su utilidad para la gerencia de la empresa. Desde el punto de vista técnico, esta investigación se justifica por cuanto permite poner en práctica, los conocimientos adquiridos durante la fase académica, permitiendo relacionar el ser con el deber ser de la gestión gerencial, en materia de controles para empresas especiales como Mercal.

#### **1.4 Alcance y Delimitación**

Esta investigación tuvo como propósito generar un sistema de Indicadores para evaluar la gestión administrativa y operativa de Mercal ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira, cuyos resultados determinen la calidad de la gestión.

Dado que los Indicadores se constituyen en parámetros cuantitativos y cualitativos, los mismos permitirán medir la gestión administrativa y operativa de la referida institución, por cuanto en la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles, solo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión. De hecho, el logro de la competitividad de la organización, debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él. Sin embargo, dado al convulsionado ambiente político, fue difícil el acceso a la información corporativa organizativa anteriormente señalada. De igual manera, el trabajo se delimitó a realizarse en el primer semestre del año 2013.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

A continuación, se reseñan una serie de trabajos relacionados con la problemática planteada, los cuales son asideros para el sustento de la presente investigación:

A nivel internacional:

Carrillo, L. (2007), realizó una investigación titulada “Evaluación de la Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Telecom”, Bogotá Colombia. El estudio se ubicó dentro de un Diseño Descriptivo, modalidad Proyecto Factible, para lo cual se consideró el modelo DOFA para realizar el diagnóstico. Se aplicaron dos instrumentos, uno para la Auditoría Interna y el otro para la Auditoría Externa. Éstos fueron previamente validados determinando su confiabilidad. Los resultados obtenidos permitieron señalar que en la referida organización, no se habían aplicado desde su creación parámetros de evaluación de su gestión, lo que obligaba a proponer un modelo de Indicadores de Gestión Financiera.

El estudio representa un aporte importante para la propuesta de investigación, por cuanto expresa en sus enfoques teóricos y conceptuales, apoyo a las variables que se enmarcan en la investigación, con respecto a los Indicadores de Gestión Financiera.

Flores (2008). Realizó un estudio titulado: Sistema de Indicadores Financieros para evaluar la gestión de las empresas IDES, C.A., Departamento de Cundinamarca, Bogotá – Colombia. El trabajo se constituye

en la exigencia académica para optar al título de Magíster en Gerencia de Empresas. De igual manera, el estudio se ubicó en un Diseño No Experimental, de Campo, tipo Descriptivo, modalidad Proyecto Factible. Se seleccionaron a cuarenta (40) funcionarios y sesenta (60) usuarios, por cuanto se realizó el diagnóstico de necesidades sobre la base del modelo DOFA. A los estratos poblacionales, se les aplicaron dos cuestionarios; el primero, dirigido a determinar la auditoría interna y el segundo, a la auditoría externa. Se concluyó que la empresa carecía de Indicadores de Gestión o de cualquier otro control administrativo, que pudiera medir la gestión. Se recomendó la aplicación del sistema de Indicadores de Gestión propuesto como alternativa de solución.

Esta investigación presenta una alta relación con la propuesta, por cuanto aborda una serie de datos documentales relacionados con las variables y la ejecución de la metodología, para diseñar los Indicadores de Gestión Financiera.

A nivel nacional:

Colmenares, (2008). Realizó una investigación titulada: “Establecer un modelo de gestión sustentado en Indicadores de Gestión Financiera, para el Departamento de Deporte Escolar del Instituto Nacional de Deportes – IND. El trabajo representa un compromiso académico para optar al título de Magíster en Gerencia, Mención Empresas de la Universidad Santa María. Igualmente, el estudio se ubicó e un Diseño Descriptivo, modalidad Proyecto Factible, sustentada en una Investigación de Campo y Documental. Se consideró una población de cincuenta (50) directivos del Deporte Escolar a nivel nacional, a quienes se les aplicó un instrumento tipo mixto, validado a través la técnica juicio de expertos y determinada su confiabilidad, con el procedimiento división por mitades. Los resultados encontrados, demuestran que es necesaria la formulación de Indicadores de Gestión, que permitan evaluar la parte operativa y administrativa del Departamento. Destaca en sus planteamientos, que la gerencia estratégica a nivel de este tipo de

organización, es la palanca de cambio que es necesario activar para que estas instituciones cumplan con su misión y visión. En sus Conclusiones señala, que el Departamento aún sigue siendo administrado bajo un enfoque tradicional y no bajo los nuevos parámetros de calidad y productividad, enmarcados en una acción gerencial que realmente canalice la operatividad del Departamento.

La investigación ofrece aportes importantes en lo teórico y el método empleados para el diseño de los Indicadores de Gestión Financieros. Esta realidad apoya sustancialmente la propuesta de trabajo, considerando los aspectos señalados anteriormente, que permiten la operatividad del estudio.

Villalobos (2008). Realizó un estudio titulado “Establecer Indicadores de Gestión Financieros para el Departamento de Control de Estudio del Instituto Politécnico de Barquisimeto”. El trabajo responde al compromiso académico para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas, de la Universidad Lisandro Alvarado – Barquisimeto, Estado Lara. El estudio se correspondió con un Diseño de Campo Descriptivo, modalidad Proyecto Factible. Metodológicamente, se fundamentó en los criterios de la Planificación Estratégica que engloba el proceso de evaluación y control. Señala que las instituciones educativas deben desarrollar una planificación bajo un proceso de control, que les permita tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias sobre el desarrollo de cada una de las actividades. Considerando que la modalidad Proyecto Factible y fundamentándose en una Investigación de Campo. Los resultados concluyeron que existen diferencias en los procesos de control de estudio, ya que no se cuenta con Indicadores que permitan medir la operatividad de cada una de las acciones emprendidas. La propuesta establecida plantea doce (12) Indicadores de Gestión y en las Recomendaciones, señala la necesidad de la puesta en marcha de la propuesta para mejorar la eficiencia de la organización.

Este estudio sirve de base para la presente investigación, tomando en consideración que la deficiencia en los procesos de gestión financiera en las

organizaciones educativas u otras, pueden deberse a la falta de Indicadores que le permitan canalizar de manera oportuna, cada una de las operaciones a fin de poder tener información actualizada, de cómo se están realizando las actividades de tipo financiero.

Zambrano (2009). Realizó un estudio titulado “Proponer un Sistema de Gestión Financiero para la empresa Promar TV, ubicado en Barquisimeto – Estad Lara. La investigación fue de carácter Exploratorio, modalidad Proyecto Factible. Además se fundamentó en los criterios para Indicadores de Gestión Financiera de Beltrán (1999). Plantea que estos Indicadores constituyen un elemento clave en la operatividad de la planificación de las empresas, por cuanto le permiten establecer puntos de guía para medir la búsqueda de la mejora de cada una de sus acciones administrativas. En las Conclusiones, señala que existen diferencias en la gestión operativa y financiera de la empresa, lo cual está influyendo en la eficiencia de dicho proceso y por ende, en la productividad y calidad de atención al usuario. Existe la necesidad de implementar Indicadores de Gestión Financiera, para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos.

Muñoz (2009). Propuso un estudio titulado “Sistema de Indicadores de Gestión Financiera para Evaluar la Calidad Administrativa de la Televisora Regional del Estado Táchira (TRT). El trabajo se constituyó en exigencia académica para optar al título de Gerencia, Mención Empresas en la UNET. El estudio se ubicó en un Diseño de Campo, de tipo Descriptivo, modalidad Proyecto Factible. Para desarrollar el trabajo desde el punto de vista metodológico, seleccionaron a sesenta (60) docentes, a los cuales se les aplicó un Cuestionario tipo Escala de Lickert, validado y comprobado su confiabilidad. Se determinó que en la institución desde su creación, no se ha establecido ninguna estrategia de evaluación de la gestión financiera, lo que permitió establecer como alternativa de solución el sistema de Indicadores de Gestión.

Este trabajo se relaciona con la investigación propuesta, por cuanto aborda la puesta en práctica de un sistema de Indicadores de Gestión Financiera para evaluar la referida empresa, tomando en consideración que el sistema de control de la gestión financiera, deberá facilitar información oportuna y efectiva, sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito, a través de los Indicadores de Gestión que hayan sido previamente definidos. Sólo de esta forma, se garantiza que la información que genera el sistema de control de gestión desde el punto de vista financiero, tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así, mejorar los niveles de productividad en la organización.

### **2.2.2 Antecedentes de la Empresa**

Mercado de Alimentos, C.A. – Mercal, inicia sus actividades el 22 de abril de 2003, con el ofrecer alimentos bajo un esquema de precios accesibles. Comenzó sus actividades en la Parroquia de Caricuao – Caracas, siendo el primer establecimiento de esta empresa y se constituyó en uno de los programas sociales, para garantizar la cesta alimentaria a los más desposeídos. En sus inicios contaba con cinco (5) establecimientos y a finales del año 2003, ya contaba con 1.625 Mercales.

Mercal ha experimentado un gran crecimiento y para el año 2010, contó con más de 16.800 puntos de venta en todo el país, distribuidos en 210 Mercales Tipo I, 1.991 Mercales Tipo II, 36 Supermercales de víveres, 114 Centros de acopio, 4 Centros frigoríficos, 3 Supermercales de hortalizas, frutas y verduras, 346 Mercalitos móviles, 1.695 Mercalitos comunales y 13.417 Mercalitos.

Con el transcurrir de los años, Mercal ha reacondicionado las infraestructuras para elevar la cantidad de toneladas de alimentos según las necesidades del país.

Hasta el año 2010, Mercal ha expendido más de 8.4 millones de toneladas y ha garantizado el acceso a una cesta alimentaria balanceada para los sectores de menores recursos, evolucionando con numerosos beneficiarios desde la creación de esta Misión.

Mercal se ha transformado en una importante empresa, donde laboran de forma directa más de 8.000 trabajadores y de forma indirecta, más de 40.000 personas a nivel nacional. (Mercal. Disponible en: [www.mercal.gov.ve/](http://www.mercal.gov.ve/))

## **2.3 Bases Teóricas**

### **2.3.1 Gerencia Empresarial**

La Gerencia empresarial debe tender al logro de los objetivos y metas de las empresas, atendiendo las necesidades básicas del desarrollo y políticas de la región u otra instancia, donde se cultive la convivencia, solidaridad, los valores y participación del individuo con un sentido de productividad. El gerente, dispone de ella como una ayuda para buscar y percibir su sinergia, donde confluyan los esfuerzos mancomunados del individuo y la sociedad, hacia el logro de objetivos y metas de progreso, que conlleven a mejorar la calidad de vida.

Dentro de este orden de ideas, el enfoque sistémico busca la eficacia del sistema social, sobre la base de la acción de los subsistemas o partes, ya que la gerencia esta formada por subsistemas que a la vez se relacionan con otros sistemas, en un nivel más amplio de organización en la sociedad.

El marco referencial permite afirmar que el enfoque de la gerencia en las empresas, está centrado en la gestión de los entes que dinamizan la administración, que considera la necesidad de generar ambientes propicios para acceder al cambio, donde se involucre la revisión continua del trabajo,

manejo de las nuevas tecnologías, libertad para informar, gerenciar para lograr buenas relaciones con su entorno.

De igual manera, la gerencia empresarial responde a los nuevos desafíos que se identifican en los modelos económicos. En este sentido, conviene destacar que para Becerra (2002), modelo es "...un esquema ejemplar que se toma en calidad de representación prototípica, cuya materialización se puede formar o formalizar" (p. 167). Hoy por hoy, los modelos suelen ser presentados en la globalización, la biotecnología, entre otras. De ahí, se va a depender de las redes económicas, el trabajo intensivo, la alta tecnología, de los globalizadores vs los globalizados, del control gubernamental al libre mercado, del dominio de los hombres a la participación activa de la mujer, de economías de exportación a economías de consumo y de algo muy especial, del campo a las mega ciudades, todas ellas corresponden con modelos aplicados a esas realidades.

A tal efecto, las empresas deben ser organizaciones inspiradas en la creatividad, sensibilidad social por ende flexible y abierta socialmente, donde se permita una cultura participativa, orientada por el ejercicio de un liderazgo que conduzca a la sociedad con un sentido de productividad. Es importante señalar, que el que esté a cargo de la nueva gerencia, debe presentar cuatro (4) atributos básicos para construir la integración organizacional, lo que es lo mismo, destrezas de conocimiento y comunicación, de pensamiento productivo con responsabilidad de su trabajo, con una gran ética y compromiso con su organización.

De esta manera, se evidencia la necesidad de fortalecer efectivamente el sistema de recursos humanos, como entes dinamizadores de la gerencia, mejorando el proceso de selección y contratación de personal y a la vez, la ponderación del rendimiento a través de premios y reconocimientos (motivación), disminuyendo el proceso de despido.

Adicionalmente la rendición de cuentas, la cual va a exigir resultados positivos, donde la autoevaluación, la evaluación de los compañeros de

equipos, planes o proyectos y la evaluación de los clientes, van a permitir ampliar la visión asegurando la motivación y el compromiso del personal. Así mismo, maximizar la innovación, la cual permitirá asegurar la calidad a fin de ofrecer más valor al cliente. También reducir los costos, minimizando los tiempos de respuesta, desarrollando capacidad para adaptarse rápidamente a las condiciones del entorno.

Con todos estos señalamientos, el nuevo enfoque de la gerencia empresarial, debe estar representada por un modelo de dirección "By Walking Around", que reafirma lo expuesto al inicio, tener una dirección por objetivos, participativo y por involucramiento, basado en el contacto y comunicación permanente e informar entre los empleados con sus jefes. Que los resultados se agrupen en cuatro dimensiones: (a) Lo cultural (el atleta); (b) Lo político (los procesos), (c) Lo económico (la inversión), y (d) Lo pedagógico (el nombre de la institución y todo su personal). La combinación de estas dimensiones, son realmente lo que nos va a dar como resultado, una gerencia nueva adaptada a una Venezuela exitosa y con principios.

Para Becerra (2002), considera la dimensión como:

Parámetro categorial en términos del cual es posible expresar la existencia, extensión, duración, manifestación, desarrollo, evolución o transformación de un objeto, idea, suceso, efecto, fenómeno, proceso, interacción, estado o sistema, de modo que llegue a ser cognoscible e inteligible al intelecto humano, desde el punto de vista físico y cognitivo.  
(p. 80)

Para que funcione esta propuesta, es esencial crear, producir y formar gerentes de acuerdo con ciertas dimensiones, que sean capaces de gerenciarse a sí mismos, donde pueda reconocerse como ser humano en la plenitud de sus potencialidades y como ser único e irrepetible, sobre todo un triunfador. La gerencia empresarial trata de orientar y optimizar la eficiencia de los procesos operativos y administrativos, de ahí que el precitado autor expresa el proceso como:

Una secuencia progresiva de partes, pasos, fases, etapas, procedimientos o actividades relacionadas entre sí, a través de las cuales se desplazan, fluyen o refluyen objetivos, cosas, actuaciones, incluso ideas con significados y sentidos de los actos cognitivos, estructurados todos ellos de forma tal que cada uno es insumo del siguiente (causa) y éste a su vez es producto del anterior (efecto). (p. 201)

Lo señalado anteriormente, indica que todo proceso donde se incluye el desarrollo de una empresa, requiere de la intervención de una acción gerencial, eficiente a través del estudio de lo que la gente o su personal hace en la organización y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de ésta, todo esto lo que busca es obtener resultados que permitan determinar la eficiencia de los recursos humanos y materiales de la empresa, en la búsqueda de la satisfacción del usuario o cliente, para el logro de una productividad. Stoner (citado por Moreno, 2007), define otros procesos que son de igual importancia en las funciones de un gerente como son:

Dirigir: “Mandar, influir y motivar a los empleados par que realicen tareas esenciales” (p. 13), cuyo objetivo es dar a conocer al personal todo lo concerniente de la organización, encaminados al logro del producto final.

Controlar: “Implica asegurar que las actividades se realicen tal como fueron planificadas” (p. 14), esencialmente consiste en establecer un sistema de comprobación de las operaciones y procedimientos, con el fin de corregir errores o desviaciones de acuerdo con el plan trazado, en busca de la eficacia global de las normas y procedimientos que los rigen.

Evaluar: “Consiste en medir resultados y compararlos con estándares establecidos, a objeto de aplicar correctivos cuando hay desviaciones” (p. 14), donde se busca juzgar su conformidad con lo planeado, tomando en cuenta la evaluación cualitativa que trata de las bondades del producto y la cuantitativa, que envuelve magnitudes de todas clases, ambas buscan medir el logro.

El gerente a través de estos procesos, busca conseguir que se hagan las cosas mediante los esfuerzos de otras personas, cuya misión es lograr que se obtengan resultados en busca de la calidad a través de las estrategias.

### **2.3.2 El Control de Gestión**

En Control Global de Gestión, Martínez (2006), indica que el proceso de evaluación es:

...un proceso constante de la administración que continúa incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una evaluación constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas, con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficientes para la ejecución. (p. 30)

Es por ello, que dicho proceso identifica cómo se están o se han conseguido los resultados, comparándolos con los planes de la organización, desprendiéndose la necesidad de aplicar la función de control.

Robbins (1994), define el Control como: “El proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente” (p. 599). Aunque la definición manifiesta que esta función debe estar en coherencia con la planificación, su valor dependerá fundamentalmente de dicha relación. A pesar de ello, no hay seguridad de que se desarrollen las actividades según lo planificado, y que efectivamente, se alcanzarán las metas que buscan los gerentes.

También es importante destacar, tal como lo define Martínez (2006), en Control Global de Gestión: “...significa examen y censura con autoridad suficiente, formando juicio, aprobando o corrigiendo lo que no está en forma debida. Control es la función gerencial de asegurar que los planes se cumplan.” (p. 30).

Es relevante insistir que la función de Control posee ciertas características, tal como las describe Martínez (ob. cit.):

(a) Incorpora información en su acepción más amplia, como factor de producción, para proyectar futuro; (b) Enfoca los esfuerzos de la gerencia hacia la producción y el logro de los resultados; (c) Concentra el énfasis de la gerencia en el cómo, es decir, en los aspectos dinámicos; (d) Permite el desarrollo de la capacidad creadora y de la innovación, por encima del orden y la rutina; (e) Proyecta la actividad de las personas en función del futuro y no del pasado. (p. 31).

Estas concepciones marcan el hecho como el Control, es realmente importante en el logro de los resultados, porque a través de él se verifica como se están ejecutando los planes y hacia dónde se dirige. De esta manera, se considera que es la forma más conceptual de definirla, aunque es importante tomar en consideración, el alcance que asume el Control de Gestión administrativo o financiero. Por ello, es conveniente explicar los elementos teóricos enmarcados en tal definición; se dice que “es un Sistema”, al precisarlo como tal se asocia como un todo interrelacionado, integrado, asumiendo que las organizaciones son un sistema abierto, que opera en un contexto y como tal no puede ser excluido.

“Es de alta dirección”, esto no quiere decir que excluye los otros niveles de la organización, pero debe ser utilizado por el nivel jerárquico superior, para asegurar su ejecución y que ésta no se vea condicionada por los otros niveles.

Aunque los distintos niveles inferiores donde será aplicado el Control de Gestión financiero o administrativo, estará en relación al grado de descentralización y poder que cuenten dichos niveles. “Oportunidad, precisión y calidad en la determinación de los planes”. Lo primero está referido al momento que se aplica el plan, el cual tiene que ver con la propia estrategia de la organización. La precisión es referida a la necesidad que el plan esté cumpliendo con todas las características de una buena

planificación y la eficiencia de los resultados, la cual incluye la eficacia y no se debe pretender lograr los resultados adecuados, sino el camino más idóneo para maximizar los beneficios, lo cual debe contribuir a la imagen y rentabilidad de manera sostenible en el tiempo.

Es necesario señalar, que el Control de Gestión es responsabilidad de la administración activa, por lo tanto dicha administración debe velar por el cumplimiento de los objetivos y metas, como también fortalecer las herramientas de control interno, para alertar de manera temprana cualquier desviación en sus resultados.

Jordi (2002), considera dentro del Control de Gestión, únicamente el control de la ejecución, pues es el que nos interesa compartir con el Control estratégico. Se entiende como control de la ejecución, el proceso que se sigue para asegurarse que unas actividades concretas se realizan con eficiencia y eficacia.

Se basa en la información directa aportada por un sistema de Indicadores. La fijación de criterios para el control se deduce directamente de las propias actividades, es un proceso en el que intervienen principalmente, los responsables de las actividades en las organizaciones. El proceso de control se sitúa en unidades pequeñas o en personas, es un proceso fundamentalmente orientado a la ejecución.

Tomando en consideración que este es un proceso muy orientado al trabajo de las personas, está influenciado por la propia naturaleza de éste y por la satisfacción. Introducir el control de la gestión en la empresa privada, obliga a transformar algunos de los parámetros que presiden y dominan su práctica gestora.

Por su complejidad, el control de gestión financiera en la administración local, no es sólo una cuestión a resolver exclusivamente con criterios técnicos, es utilizar una gran variedad de recursos y aplicarlos de formas diferentes, según los objetos a controlar y las personas involucradas.

El control como sistema, presenta los diversos elementos que constituyen el sistema de control: Fijación de criterios para el control. Un criterio (una política, un programa, un objetivo o un estándar), sirven para valorar los resultados y la marcha de la ejecución. En la fijación de criterios, debe predominar el consenso entre la dirección y los responsables de las actividades. El sistema de control será ineficaz, si los objetivos que se esperan alcanzar así como los criterios cuantificados, no han sido explicados ni difundidos en el seno de la organización.

### **2.3.3 Los Indicadores de Gestión**

Para hablar de los Indicadores de Gestión, hay que describir la diferencia entre datos e información. Se puede considerar que los datos por sí solos no significan mucho, pero cuando son debidamente analizados e integrados de manera coherente, constituyen información que de gran importancia. Muñoz (2009), señala que los datos son la mínima unidad semántica y se corresponden con elementos primarios de información, que por sí solos son irrelevantes como apoyo en la toma de decisiones. También se puede ver como un conjunto discreto de valores, que no dicen nada sobre el por qué de las cosas y no son orientadores para la acción.

La información se puede definir, como un conjunto de datos procesados y que tienen un significado (relevancia, propósito y contexto), y que por lo tanto, son de utilidad para quien debe tomar decisiones, al disminuir la incertidumbre. Los datos se pueden transformar en información añadiéndoles valor.

En este orden de ideas, se puede considerar a los Indicadores como Datos, al construir relaciones que se establecen entre cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas, se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios

cíclicos y las variaciones irregulares, que puedan presentar las cifras de los procesos gestionarios de la organización.

Estos Indicadores de Gestión sirven, entre otros aspectos, para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar gastos y costos y para convertir las ventas en utilidades. De allí se deriva que la verdadera importancia está en saberlos interpretar, lo que influye en tomar las decisiones correctas en el área de aplicación.

Villalobos (2009), refiere que un número no dice nada y al mismo tiempo lo dice todo. Es de suma importancia que el financiero sepa interpretar adecuadamente su significado y determinar si refleja positiva o negativamente, algún factor de la empresa. Igualmente, se manejan los Indicadores de Gestión comúnmente, como Indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad y manejo presupuestario.

A pesar de las clasificaciones, la gran conclusión es que la verdadera importancia de los Indicadores de Gestión, está en la información que suministran, en la manera en que apoyan y respaldan las decisiones de los gerentes y en la pertinencia que tienen, al mostrar la verdadera evolución del negocio y las áreas de mejoramiento que tienen las organizaciones.

#### **2.3.4 Sistema de Indicadores de Gestión**

Una de las funciones del Sistema de Control de Gestión, es evaluar la ejecución a través de Indicadores cuantitativos y cualitativos. Es necesario que existan patrones de referencia para verificar si los resultados obtenidos, señalan que la gestión se orienta hacia los objetivos previstos. Un Indicador es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, etc; que permite por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación.

Los Indicadores de Gestión cumplen dos (2) funciones:

- Función descriptiva: Aportar información sobre una situación determinada, del estado de un sistema y su evolución en el tiempo.
- Función valorativa: Permite apreciar los efectos provocados por una situación.

Los Indicadores de Gestión pueden establecerse con la finalidad de cuantificar la eficiencia, eficacia y efectividad con la cual opera el sistema, a la vez que pueden formularse a partir de parámetros físicos, cronológicos y económicos. Así mismo, según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir entre Indicadores de resultados, de procesos y de estructuras.

Otros Indicadores de Gestión serían de efecto, de impacto, de calidad, de productividad, de costos, entre otros; cada uno orientado a medir un aspecto particular del comportamiento de la empresa objeto de estudio. Estas denominaciones no abarca la totalidad de los Indicadores, sólo orienta sobre su variedad y uso en el Control de Gestión, por lo cual se hace necesario diseñar un sistema de control, el definir claramente el significado de cada Indicador, así como los aspectos que habrán de cuantificarse mediante su aplicación.

La validez de los Indicadores de Gestión, según Monasterios (2008), dependen de que reúnan determinadas cualidades: pertinencia, objetividad, unívoco, sensibilidad, precisión, fidelidad y accesibilidad. Los Indicadores de Gestión tienen que medir las actividades realizadas, los recursos obtenidos y los recursos utilizados. Los Indicadores ideales son los numéricos, intentando expresar siempre que se pueda, las tolerancias o desviaciones, su comparación con los estándares debe permitir identificar algunas de las siguientes condiciones: (a) calidad; (b) cantidad, (c) tiempo y (d) costo.

Sin embargo, no debe olvidarse que los parámetros específicos para la formulación de los Indicadores de Gestión de un sistema, proceso o actividad estarán en función de las propias características de lo que se quiera medir. Por último, es importante insistir en la dependencia que tiene el sistema de Indicadores de Gestión, con respecto a las fuentes de información

relativas a las actividades o procesos a evaluar. Por ello, al planificar un sistema de control de gestión, no se puede descuidar la existencia y el idóneo funcionamiento de los sistemas de información, a partir de los cuales se logrará la operatividad de los Indicadores seleccionados.

Ferrer y Otros (2002), indican que: “Para definir a los Indicadores, se presta a confusión, especialmente de los contenidos que se presentan como procesos o como competencias. También se confunden los Indicadores de logro y rendimiento con las actividades de una organización” (p. 29). En tal sentido, se puede afirmar que los Indicadores de Gestión, son elementos constitutivos de una característica observable, a partir de la cual se realiza una medición cualitativa o cuantitativa, para definir la situación actual de una organización, que es un análisis longitudinal permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables, para evidenciar el cambio con respecto al tiempo.

El indicador en cuestión debe ser comparado con un referente o estándar, el cual define el desarrollo deseable que se debe tener y hacia el cual hay que aproximarse con sus correspondientes referentes internos y externos, para dar un juicio de la actuación, ejecución de la gestión, con criterios comunes para cualquier empresa.

De hecho, son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrado la empresa o unidad, en áreas como el aprovechamiento de recursos (eficiencia), la satisfacción del cliente a través del producto y servicio (eficacia), lograr los objetivos a través del mejor método y el más económico con el cumplimiento del programa (efectividad), donde con el logro de la eficacia y eficiencia simultánea se logra la productividad, entre otros.

Es pertinente destacar a Rey (2000), quien expresa que los procesos se deben ver como un sistema donde todos dependen de todos, los cuales están dispuestos a mejorar, corregir errores, analizar los procesos, aplicar lo necesario, formar lo nuevo, investigar y planificar para diseñar la misión del

presente junto a la visión del futuro. Esto debe asumirse colectivamente y debe formar parte del sistema, par lograr sustentar los fallos y mejorar cada una de sus partes. La evaluación de la calidad en los procesos administrativos de una empresa, obliga a seleccionar indicadores adecuados que sean aceptados por todos, lo que exige un consenso educativo y político que no resulta fácil, de acuerdo a ello el precitado autor manifiesta:

En consecuencia, la organización Anaya OCDE (2006), se encarga de elaborar un proyecto internacional de Indicadores, presentando un Sistema de Indicadores en 2005, con unos 60 Indicadores clasificados en cuatro grupos:

- a. Los Indicadores de contexto, que explican las condiciones en que se desarrollan las actividades.
- b. Indicadores de recursos, que corresponden a los medios económicos, materiales y humanos que intervienen.
- c. Los Indicadores de procesos o conjunto de actuaciones, que tienen lugar en un área determinada.
- d. Indicadores de resultados, que informan los logros en cuanto a sus resultados.

Estos Indicadores son en su mayor parte, de carácter económico, pero los referidos al proceso son más cualitativos, lo que presenta una mayor dificultad, centrándose en evaluar la gestión de los procesos académicos y administrativos dentro de una empresa.

De manera que para medir el desempeño de una empresa sea en calidad, productividad, costo, seguridad, financiero entre otros, se necesita tener Indicadores.

En la práctica, normalmente se cometen muchos errores, deficiencias que son producto de la falta de rigurosidad en el tratamiento que se le da al tema, de manera que en la construcción de Indicadores de Gestión. Se debe tomar en cuenta los siguientes elementos: la definición, el objetivo, los niveles de referencia, la responsabilidad, los puntos de lectura, la

periodicidad, el sistema de procesamiento, toma de decisiones y las consideraciones de la gestión.

De igual modo, Beltrán (2000), expresa: “Los Indicadores de Gestión son, ante todo información, es decir, agregan valor, no sólo datos. Siendo información, los Indicadores de Gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados” (p. 36) y propone los siguientes atributos: exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, relevancia, integridad y oportunidad.

Los Indicadores de Gestión resultan cada vez más vitales, en más casos. Lo que antes era deseable en este aspecto, se está tornando necesario, debido al avance científico y al desarrollo e innovación tecnológica, que están creciendo aceleradamente, tiene como efecto una aceleración en la innovación en los negocios, una intensificación en los cambios que se observan en la industria y un vigoroso crecimiento de la dinámica social, económica y política, lo que hace que el entorno del negocio se perciba cada vez más incierto, dinámico y complejo.

En consecuencia, los ejecutivos tienen que dedicar cada vez más tiempo a su medio exterior, para aumentar sus posibilidades de adaptación, por lo que disponen de menos tiempo para la operación interna de la empresa y con ello, requieren de efectivos Indicadores de Gestión financiera.

Aunque los Indicadores de Gestión deben ser identificados, en forma autónoma por cada organismo público, la metodología que se use para ello debe ser esencialmente la misma, para facilitar la coordinación de los respectivos sistemas de control. Butler, citado por Kaplan y Norton (2005), indica que “Indicadores de Gestión no deben ser numerosos” (p. 43). Esto indica que podrían crear confusiones y complejidades, pudiendo provocar comportamientos no buscados o indeseados; si existen muchos Indicadores los mismos se pueden distorsionar.

En cuanto a la clasificación de los Indicadores de Gestión, Acevedo (2005), señala que según las necesidades que tiene el grupo de actuar

disciplinadamente, es pertinente estructurar una tipología de Indicadores que permita abarcar denominaciones de variables, unidades de medida, nivel de complejidad y la magnitud de la Unidad de Análisis con altos niveles de precisión.

Con relación al objeto a medir que en sí es la gestión, Graciano (2007), señala como son los Indicadores de resultados (resultados obtenidos con relación a los previstos, eficacia), de proceso (aspectos relacionados con actividades y su eficiencia), de estructura (coste y utilización de recursos, de economía) o estratégicos (aquellos factores externos que hacen que las actividades desarrolladas, tengan una cierta incidencia en resultados). El mencionado autor, refiere que según el ámbito de actuación/adaptación, que pueden ser internos (variables relacionadas con el funcionamiento interno de la entidad o empresa), o externos (se refieren a la repercusión exterior que tienen estos Indicadores, en determinadas actividades con los servicios), que en otras palabras, es el control.

Dentro de los destinatarios, se pueden distinguir a niveles que se pueden denominar como estratégicos, conformado por los objetivos y la planificación; los intermedios que están representados por la gestión y por último, ejecutivos, representados por los operativos. Cabe destacar que existe una metodología para la construcción de los Indicadores expresado por Martín (2007), en su Resumen de las intervenciones y debates del Seminario de trabajo, organizado por AECA, en el cual expresa:

Este proceso distingue tres etapas diferenciadas: a) determinación de las variables y los factores clave de la organización de carácter estratégico del más alto nivel; b) masificación de actividades (identificación, manipulación de actividades). Quizás en las últimas tendencias en materia de control, la palabra clave es hablar de la actividad porque es hablar de lo que es la cadena de valor, lo que nosotros generamos en las organizaciones públicas; c) la construcción de indicadores de gestión asociados a esas actividades. Por lo tanto, la palabra clave sería actividad. (p. 67)

En este sentido, lo que se debe hacer es identificar las variables, que esperar para lograr la calidad y los factores que intervienen para lograr los objetivos que se persiguen, identificando los procesos a cumplir, conocer qué actividades se deben realizar para desarrollar cada proceso y seleccionar los indicadores pertinentes, para la formalización del sistema de indicadores destinados, tanto al mando como a información de gestión y rendimiento de cuentas.

Como se puede apreciar, los Indicadores de Gestión representan una alternativa viable, de gran importancia para atender los requerimientos de una empresa, en cuanto a sus necesidades presupuestarias o de otra índole, en función de su productividad y la conducción gerencial exitosa. Becerra (2007), define los Indicadores, como elementos que señalizan el advenimiento o la manifestación de una situación problemática, problema o fenómeno, coincidiendo con todo lo expresado anteriormente, en busca de mejorar las condiciones de cualquier organización en cuanto a calidad de los procesos.

En Control Global de Gestión, Martínez (2006), plantea que los Indicadores de Gestión, indican la forma concreta de cómo se describe y se mide el cumplimiento de los resultados asociados a las metas anuales, a los efectos de evaluar la gestión pública, en el logro de los objetivos estratégicos. Un Indicador de desempeño está compuesto de un número o de un porcentaje que da una magnitud (cuánto) y de una Unidad de medida, que da al número o al porcentaje un significado (qué). El costo de recopilar la información necesaria para calcular los Indicadores, no deberá superar el beneficio de obtenerlos.

Los Indicadores de economía, detectarán si los recursos se han adquirido al menor costo y en el tiempo oportuno, así como en cuantía precisa y calidad deseada. En función de las características propias de cada entidad, podrán establecerse Indicadores respecto a los recursos utilizados, que informarán sobre el grado de economía con que se utilizan.

Se establecen Indicadores de economía para los distintos tipos de recursos: financieros, humanos y materiales, gastos de mantenimiento excesivos, material infrautilizado, tiempos de avería de equipos informáticos, sistemas abandonados u obsoletos, entre otros.

### **2.3.5 Enfoque Teórico de la Evaluación de la Gestión**

Dentro de las teorías de la Evaluación de los Procesos Gerenciales, se puede destacar el planteamiento de Wither, L. (2007), en su “Teoría Ética y Social de la Administración”, refleja la concepción moderna de la evaluación institucional y de gestión, apoyada en el principio de la excelencia. De hecho, plantea la necesidad de evaluar constantemente a las organizaciones, con el fin de adecuarlas a los cambios modernos de la economía, entendiendo que los principios de la globalización, los modelos propuestos por organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial entre otros, orientan sus recomendaciones de crecimiento económico hacia la búsqueda del éxito, sin perder el sentido humanístico de la Administración, conservando la ética y la moral.

Esta teoría se sustenta en gran medida, por la insatisfacción con las modalidades vigentes que se aplican en los métodos convencionalmente usados para evaluar, especialmente cuando los entes evaluados son objetos o acciones relacionados con el desarrollo humano. Se ofrecen para la discusión y búsqueda de procedimientos alternativos, ya sea que lo que interese evaluar trate de programas educativos, desarrollo comunitario o construcción democrática, o una combinación de todos estos aspectos como preferentemente podría ser.

Se guían por el punto de vista que sostiene que los métodos de evaluación, al igual que los de planificación, deben ubicarse frente a las condiciones históricas y el futuro deseado por los países latinoamericanos, en donde un problema importante es cómo crear condiciones que posibiliten

los cambios congruentes, con la construcción de la paz y la democracia. (Coronel, L., 2006)

Dentro de esta misma idea, Beltrán (2000), indica que “El líder tiene la necesidad de ver y sobre todo comprender la empresa, como un conjunto de elementos y factores que interactúan en pos de alcanzar un propósito u objetivo común” (p. 16). Cada elemento tiene una función particular, pero todos se interrelacionan y comunican entre sí en forma efectiva y constante, por los procesos de alimentación y retroalimentación que en gran medida, se ven afectadas por los factores internos y externos.

La Teoría del Sistema Social, tiene una visión holística visualizada desde una perspectiva integral, para comprenderla adecuadamente y no con un enfoque reduccionista. Aquí cualquier cambio se revierte en un cambio total del sistema, debido a que todas las partes funcionan como un todo y no se pueden estudiar separadamente, por cuanto ésta se identifica con la sinergia del sistema.

Resultando imprescindible para el estudio de la humanidad (hombre), es necesario tomar en cuenta la sociedad, productividad, cultura, religión y otros más, es decir, prestar atención a su complejidad y a su organización.

Cuando todos los fenómenos son controlados, no se pueden alternar en su interior. Éstos tienden a la entropía negativa y abiertos que son los ideales porque son representativos, donde cualquier fenómeno puede influir sobre él; esto se debe a que la Teoría del Sistema ha tenido tanta aceptación en el campo de las ciencias sociales, tienden a la entropía positiva, tiende a regenerarse donde los fenómenos pueden entrar o salir, el sistema mismo procesa los materiales que provienen del ambiente. Puede afirmarse que son cibernéticos, buscan sus objetivos sin necesidad de ser dirigidos y recibir retroalimentación para no perder el objetivo que busca, a esto se le conoce con el nombre de autopotesis y a la vez actúa la homeostasis, que controla y mantiene algunas características o factores críticos dentro de ciertos rangos.

De acuerdo con este enfoque, la evaluación de la gestión de una organización, se ubica dentro de la Teoría de Sistemas, por cuanto la estructura organizacional de una institución, representan un sistema a la cual no se puede estigmatizar, por cuanto conducirá a situaciones inactivas que desconocen la interactividad de un sistema. Precisamente esta fundamentación, hace de él un sistema abierto, flexible, sistemático, referidos a aceptar los cambios dentro de un concepto que puede abordar sin perder el orden sistemático, cambios sustantivos en su génesis estructural, para adecuarlos a los cambios de la sociedad.

De esta manera, la Teoría de Sistemas en una organización, permite vivir el principio de recursividad. La teoría sistemática permite la disposición de los actores como una ayuda para buscar y percibir su sinergia o solamente éste haga y cumpla su trabajo. Dentro de esta misma idea, el enfoque sistemático busca la eficacia del sistema total, olvidándose de la eficiencia de los subsistemas o partes, ya que cualquier sistema organizacional está formado por otros subsistemas y a la vez, se relacionan con otros sistemas en un nivel más amplio de la organización como el sistema social.

Al transpolar el concepto de la sistematicidad a la parte de la organización empresarial, ésta representa la aplicación de la Teoría de Sistemas, a un proceso donde se visualiza que todo el sistema deportivo debe funcionar de manera dinámica, pero sin perder el sentido del enfoque sistémico que le orienta el desarrollo dentro de los cambios sociales, que de alguna manera conducen cualquier modelo de desarrollo deportivo.

La condición señalada, representa la importancia que tiene la incidencia del enfoque sistémico, en la configuración de la estructura organizacional de la empresa. Obviar este proceso limita cualquier cambio relevante en la concepción modernista de la gerencia, por cuanto en ella se expresan las aristas que deben tratarse en cualquier sistema que aborde los

niveles y modalidades que conforman el modelo, sobre la base de la cual se desarrolla la gestión de una empresa.

Los procesos gerenciales deben tender al logro de los objetivos y metas; este enfoque se puede presentar como un modelo adaptado a una Venezuela donde su corazón es el cliente, el cual debe ser escuchado, atender sus necesidades y expectativas, donde toda decisión a de ser tomada con la mirada puesta en el cliente. De ahí que sus principios deben estar representados en su misión y sus metas en la visión de la organización.

Es importante destacar, que debe aprender a monitorear los cambios, transformándose en un ambiente orientado a la excelencia de resultados, operar en todas las dimensiones claves, que debe promover la gerencia, tales como: administrativos, operativos, imaginativo, afectivo, valorativo, moral y crítico, experimentando en los diferentes escenarios de actuación.

Todo esto se logra con la elaboración de Indicadores de Gestión, que nos permite evaluar los procesos, permitiendo detectar fallas que entorpecen el desarrollo satisfactorio de los procesos administrativos y operativos, en busca de la calidad, en este caso de la gestión.

En general, la Teoría de Sistemas desde el punto de vista productivo, está formado por elementos cuya interacción logra el objetivo de producir. En este sentido, Beltrán (2000), habla de cuatro (4) elementos constitutivos de la Teoría de Sistemas, como son: (a) El cliente; (b) El insumo. (c) El producto y (d) El proceso, entendido fundamentalmente, como la secuencia de etapas que transforman los insumos o materias primas en el producto terminado y en cuenta que se incluyen los llamados procesos de apoyo o administrativos. Hoy día, las estrategias administrativas de punta, ponen énfasis en los procesos, como punta de lanza para el mejoramiento de la efectividad de la organización.

De igual manera, los Recursos deben considerarse en una empresa que se encuentra inmersa en un ambiente, cuyos elementos afectan su desempeño y su desarrollo. Por lo tanto, hay que identificarlos e

interrelacionarlos para monitorear su comportamiento, reducir su impacto y poder responder con efectividad a las exigencias, con el fin de lograr la calidad de servicio que se proporciona y esto se logra a través de los Indicadores de Gestión.

### Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** Proponer un Sistema de Indicadores para evaluar la gestión administrativa y operativa de Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira y cuyos resultados determinen la calidad de la gestión.

**Cuadro N° 1 – Operacionalización de las Variables**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Identificar los Indicadores de Gestión empleados para evaluar el desempeño administrativo y operativo de Mercal ubicada e San Cristóbal – Estado Táchira	Indicadores de Gestión	Medios suministradores de información que orientan la gestión. Por lo tanto, se consideran instrumentos de medición basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios	Planificación  Organización  Evaluación  Control  Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Necesidades operativas</li> <li>• Apoyo comunitario</li> <li>• Control presupuestario</li> <li>• Participación de</li> <li>• Calidad de atención</li> <li>• Procesos administrativos</li> </ul>	<p>1,2</p> <p>3, 4, 5</p> <p>6, 7</p> <p>8, 9</p> <p>10, 11, 12, 13, 14</p> <p>15, 16, 17, 18</p>

<p>Determinar la factibilidad social, técnica, institucional, financiera para la implantación de una propuesta de indicadores, con el fin de evaluar la gestión administrativa y operativa de Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira</p>	<p>Factibilidad</p>	<p>Representa la viabilidad institucional, financiera y social para la implementación de los Indicadores de Gestión</p>	<p>Viabilidad</p>	<p>de Flujo de información</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Proceso comunicacional</li> <li>•Apoyo Técnico</li> <li>•Apoyo Institucional</li> <li>•Apoyo Financiero</li> </ul>	<p>19, 20, 21, 22, 23</p>
---	---------------------	---	-------------------	---	---------------------------

**Fuente: Elaboración propia.**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

El proceso investigativo debe clasificarse y estudiarse según el problema que lo origine. Es preciso indicar el tipo de investigación a realizar, de acuerdo con el tipo de problema a solucionar y los objetivos que se pretendan lograr. Esto se realiza considerando la posibilidad de los recursos del cual se dispone.

De acuerdo al problema señalado referido a diseñar Indicadores de Gestión para Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira, con el propósito de evaluar la gestión administrativa y operativa, se incorporó el tipo de Proyecto Factible, definido en el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL (2005), como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...” (p. 16).

#### **3.2 Diseño de la Investigación**

El Diseño de Investigación representa la estrategia que se ha de cumplir, como lo expresa Bavaresco (2004), “Mejor dicho plan de investigación, representa el método, el cómo pensar el desarrollo que tendrá la investigación” (p. 43).

El diseño se corresponde con una Investigación de tipo Descriptiva, tal como lo plantea Hernández (2004), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, comunidades o cualquier otro tipo de fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60); lo que permite seleccionar y medir características independientes para lograr mayor precisión de lo que se estudia.

A su vez, el estudio se corresponde con un Diseño No Experimental, dado que se manipulan variables. Al respecto, Hernández (ob. cit.), lo define como “El diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 90).

### **3.3 Población y Muestra**

La población es el conjunto finito o infinito de personas que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga. De acuerdo a Selteliz, citado por Hernández (ob. cit.), indica que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones” (p. 204).

Sobre la base del planteamiento anterior, la población de estudio es finita, integrada por miembros del personal gerencial y administrativo de la sede central de Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira, caracterizada por ser los gerentes responsables de la gestión administrativa y operativa de la organización.

La Muestra es una parte representativa en las características de la Población y debe ser estadísticamente proporcional al tamaño de la población para garantizar su fiabilidad.

Gabaldón citado por Balestrini (ob. cit.), indica que la Muestra es:

Un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento en el universo. La muestra es obtenida a fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población. (p. 141).

Como se indicó anteriormente, se tomó la misma población como Muestra la cual estuvo integrada por un total de 25 personas, caracterizada por ser pequeña y finita, ya que está circunscrita al personal que labora en la empresa Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos e Información**

La investigación no tiene significado sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. Balestrini, M. (ob. cit), lo define como:

Conjunto de técnicas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados a el carácter específico de las deferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y al momento metodológico de la investigación. (p. 145)

En este sentido, en función de los objetivos definidos en este trabajo, se emplearon una serie de instrumentos y técnicas de recolección de información, orientadas de manera esencial a alcanzar los fines propuestos.

Entre las técnicas a utilizadas en la presente investigación, se realizó el análisis documental de las fuentes bibliográficas, con el objetivo de profundizar y ampliar el conocimiento apoyándose en estudios previos, o información que sirvió de referencia o base para este estudio, utilizando los métodos de subrayado, fichaje, citas o notas bibliográficas, entre otras.

Con relación a los Instrumentos de Recolección de Datos, se utilizó como método la Observación científica, definido como un “conjunto de condicionamientos que permite el refinamiento de nuestros sentidos a partir del empleo de una serie de técnicas, con el propósito de que los datos se hagan asequibles y se puedan obtener de la realidad estudiada” (Balestrini, ob. cit: 148). En este sentido, se aplicó la Observación Directa participante, por pertenecer al personal activo de la organización en estudio.

Se empleará como técnica de recolección de datos para dicho estudio, el Cuestionario, instrumento que recoge información directa de los involucrados, debidamente diseñado y estructurado con preguntas cerradas, que contienen varias alternativas de respuesta y que fueron delimitadas por el investigador, atendiendo a las variables e indicadores en estudio y cuya información fue debidamente codificada.

### **3.5 Validez de los Instrumentos**

A los fines de demostrar que el Cuestionario estructurado cumple con los requisitos necesarios para desarrollar esta investigación y para obtener la información adecuada, el mismo fue validado bajo el método pragmático, “consistente en encontrar un criterio exterior” (Egg, 1974). En consecuencia, el Cuestionario fue validado mediante la técnica “**Juicio de Experto**”, por tres (3) profesionales, quienes validaron el instrumento de acuerdo a la funcionalidad entre Objetivos e Ítems.

El grupo de expertos estuvo conformado por tres (3) profesionales en el área gerencial, quienes validaron la claridad, congruencia y juicio utilizado en cada una de las preguntas. Estos especialistas, no realizaron ningún tipo de corrección o sugerencia a las interrogantes presentadas, por considerarlas totalmente pertinentes con los objetivos que se quieren alcanzar en la presente investigación.

Esta validación estuvo abocada primordialmente a la certificación de la confiabilidad y precisión del instrumento a emplear.

### **3.6 Confiabilidad**

Se estima la confiabilidad de un instrumento de medición, cuando permite determinar que el mismo mida lo que se quiera medir y aplicado varias veces, indique el mismo resultado. Ruiz (2005), indica que “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 235). Para la ejecución del procedimiento metodológico, se aplicó la prueba piloto ya validada, a diez (10) sujetos que presentaron las mismas características de las unidades muestrales. Los resultados fueron calculados a través del coeficiente Alfa-Cronbach, que permitió determinar la confiabilidad del instrumento de medición estructurado, sobre la base de una escala y cuyos resultados debió estar comprendido entre el intervalo de 0 – 1, lo cual permitió significar el nivel de confiabilidad de los Cuestionarios.

### **3.7 Fases de la Investigación**

#### **3.7.1 Fase Diagnóstica**

El presente estudio se orientó hacia la formulación de Indicadores de Gestión, dirigidos a evaluar la gestión de la empresa Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira. Para la realización de esta fase, se aplicó un instrumento tipo Cuestionario, modalidad escalar que de acuerdo a Sabino (2005), “es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 276), donde se emplearon preguntas de tipo cerradas que

contienen varias alternativas de respuesta, las cuales fueron delimitadas por el investigador.

### **3.7.2 Fase de Factibilidad**

La propuesta de Indicadores de Gestión, para evaluar la gestión administrativa y operativa de Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira, se consideró la factibilidad legal, institucional, social, económica y técnica, necesarias todas para asignar la aplicabilidad de la misma.

### **3.7.3 Factibilidad Institucional**

La factibilidad institucional conlleva elementos administrativos y técnicos, la cual se determinó a través de la receptividad manifestada por la gerencia y el personal administrativo, que mostraron interés por la puesta en práctica del Sistema de Indicadores de Gestión.

### **3.7.4 Factibilidad Económica**

La presente factibilidad, viene dada por los aportes de la gerencia Mercal ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira, con el objeto de lograr su voluntad de cooperar con todos los recursos necesarios, lo que llevó a feliz término la aplicabilidad del Sistema de Indicadores de Gestión.

### **3.7.5 Factibilidad Técnica**

La Factibilidad Técnica estuvo determinada por la posibilidad de incorporar especialistas en área de planificación institucional y gerencial que existen en la empresa, con la incorporación de especialistas de

universidades de la región. Estos especialistas se encuentran en los egresados de la Universidad de los Andes en Gerencia, así como el investigador, con conocimiento en el tema y preocupado por aportar soluciones efectivas, desde el punto de vista de la gestión a la empresa.

### **3.8 Análisis e Interpretación de Resultados**

De acuerdo a Selltiz y Otros, citado por Balestrini, (ob. cit.), “El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación” (p. 169).

El trabajo de investigación se desarrolló en tres (3) fases; la primera de ellas, fue la planeación la cual consistió en la revisión bibliográfica e interpretación de diferentes fuentes documentales, libros, leyes, manuales, tesis; que sirvieron de base para plantear el problema y para desarrollar todo lo referente al marco teórico.

La segunda fase fue el estudio de campo, el cual consistió en la elaboración del instrumento de recolección de datos que fue diseñado en base a las variables planteadas y que posteriormente fue presentado a tres expertos en el área, para que aprobaran su validez a través de la matriz de validación.

La tercera fase, se fundamenta en la redacción de las Conclusiones y Recomendaciones.

En la interpretación de los Resultados, la misma comprende la demostración gráfica de los resultados obtenidos del Cuestionario una vez codificados y tabulados, donde se destacaron las relaciones existentes entre cada variable.

De acuerdo a Balestrini (ob. cit.), las representaciones gráficas “permiten representar los fenómenos estudiados a través de las figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí. Cuando reúnen

ciertas características de simplicidad y precisión pueden ser más expositivas que las descripciones verbales” (p. 180)

En atención a lo expuesto y para efectos de esta investigación se trabajó con gráficos en 3ra. Dimensión, que no es más que la representación gráfica bajo el sistema circular de datos previamente procesados, para una mejor y fácil comprensión de los mismos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETRACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Consideraciones Generales**

El análisis se concretó a los datos obtenidos durante el proceso de recolección de la información, con la aplicación del instrumento diseñado para tal fin, orientado en función a que el análisis correcto de los datos observados y la interpretación de los mismos, juega un papel muy importante, ya que el mismo contribuye a producir efectos beneficiosos, sobre todo el discurso científico.

De acuerdo a los objetivos planteados, se interpretaron los datos respectivos de acuerdo al nivel de medición de las variables. De acuerdo a Becerra (2000), la interpretación estadística representa “el proceso mediante el cual a partir de descripciones analíticas de procedimiento de cálculos estadísticos, se especifica el significado de los valores que adquieren las variables en los rangos que les caractericen” (p. 146).

Es importante señalar, que el análisis e interpretación de resultados, se realizó sobre la base de frecuencias relativas y absolutas predominantes en las respuestas y los promedios para evidenciar las tendencias.

De igual forma, se incorporaron elementos de las bases teóricas, a fin de efectuar una comparación entre éstos y los resultados que se obtuvieron.

## 4.2 Datos de la Encuesta

4.2.1 Variable: Indicadores de Gestión  
Dimensiones: Desempeño Administrativo  
Indicadores: Solución de problemas. Necesidades operativas

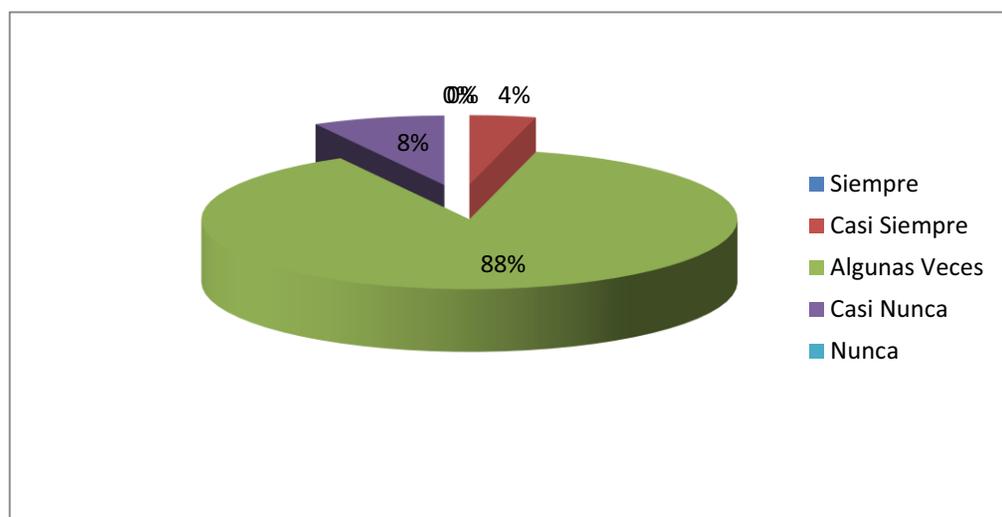
Ítem N°1: La empresa ofrece la oportunidad para solucionar los problemas de la organización.

### Cuadro N° 2

#### Oportunidad de Solucionar Problemas

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	1	4%
Algunas Veces	22	88%
Casi Nunca	2	8%
Nunca		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Grafico N° 1**  
**Oportunidad de Solucionar Problemas**  
 Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las respuestas obtenidas, en la pregunta “Oportunidad de Solucionar Problemas”, 22 empleados es decir 88%, en el ítem “Algunas Veces”, consideran que no siempre la empresa ofrece oportunidades de dar aportes, a fin de solucionar los problemas. En la opción “Casi Nunca”: 2 respuestas equivalente al 8% y en la opción “Casi Siempre”, se obtuvo 1 respuesta que representa el 4%.

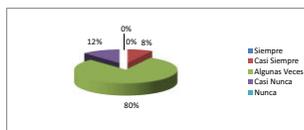
**Ítem N° 2: Los Funcionarios que laboran en la empresa contribuyen a la solución de los problemas**

**Cuadro N° 3**

**Contribución de los Empleados a la Solución de Problemas**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	2	8%
Algunas Veces	20	80%
Casi Nunca	3	12%
Nunca		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico N° 2**  
**Contribución de los Empleados a la Solución de Problemas**  
Fuente: Elaboración propia.

Con relación al ítem: “Contribución de los empleados a la solución de problemas”, se observó que 22 de los encuestados con un 80%, seleccionaron la opción “Algunas Veces”, lo que significa que no son tomados en cuenta para la solución de problemas dentro de la empresa, 2 de ellos señalaron que “Casi Siempre” con un 8% y 3 “Casi Nunca” con el 12%.

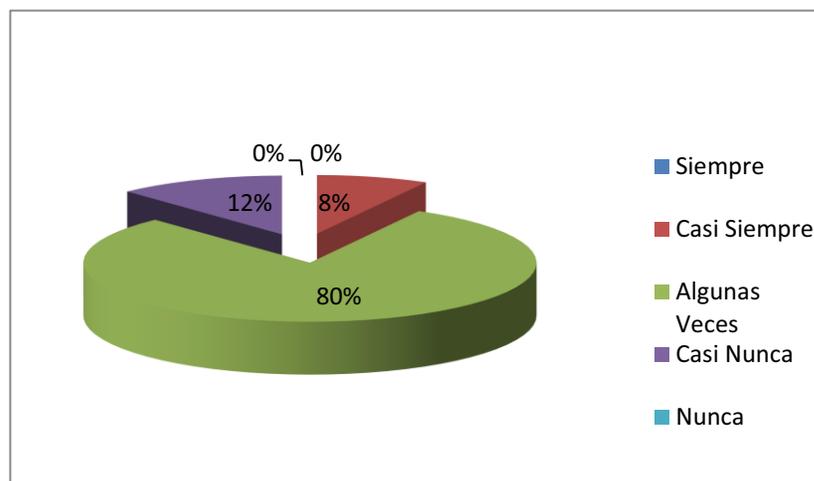
### Ítem 3.- Las necesidades operativas se evalúan semestralmente

Cuadro N° 4

#### Evaluación de Necesidades Operativas

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	2	8%
Algunas Veces	20	80%
Casi Nunca	3	12%
Nunca		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 3**  
**Evaluación de Necesidades Operativas**  
Fuente: Elaboración propia

En este caso, la tendencia en las respuestas son parecidas ya que 20 de los encuestados con un 80% respondió que “Alguna Veces” se evalúan las necesidades operativas, sea semestralmente o cuando se requiera, pero que no es un trabajo continuo, 3 entrevistados correspondiente a un 12%, indicaron que Casi Nunca y sólo 2 personas con un 8%, señalaron “casi siempre”.

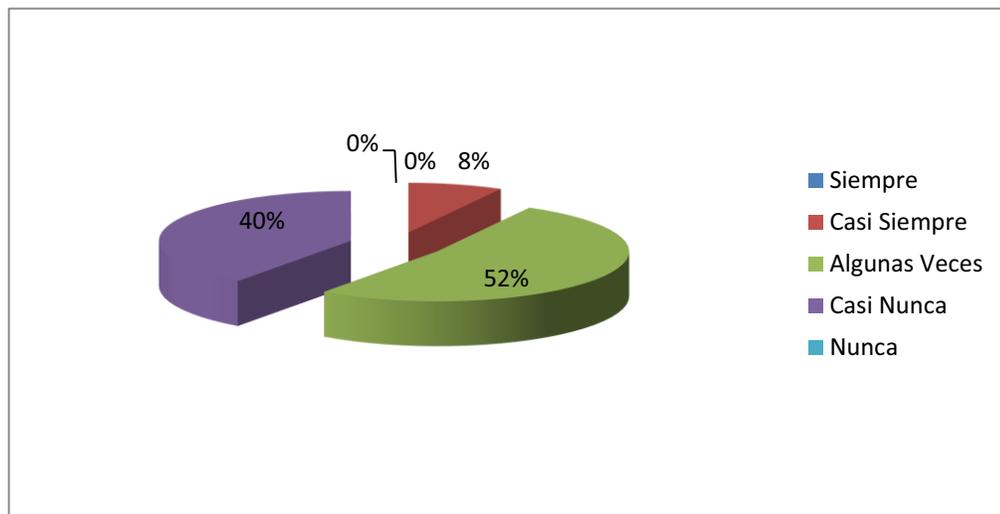
**Ítem 4: La empresa considera los resultados de la evaluación de las necesidades operativas**

**Cuadro N° 5**

**Consideración de los Resultados de las Evaluaciones de las Necesidades Operativas**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	2	8%
Algunas Veces	13	52%
Casi Nunca	10	40%
Nunca		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 4**

**Consideración de los Resultados de las Evaluaciones de las Necesidades Operativas**

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, cuando se preguntó si la empresa consideraba los resultados de las evaluaciones de las necesidades operativas, 13

entrevistados, es decir 52%, señalaron el ítem “Algunas Veces”. 10 personas representadas con un 40%, respondieron “Casi Nunca”, es decir que los empleados no ven el efecto de la evaluación sobre las acciones a seguir. Y solo 2 encuestados, con un 8%, respondieron “Casi siempre”.

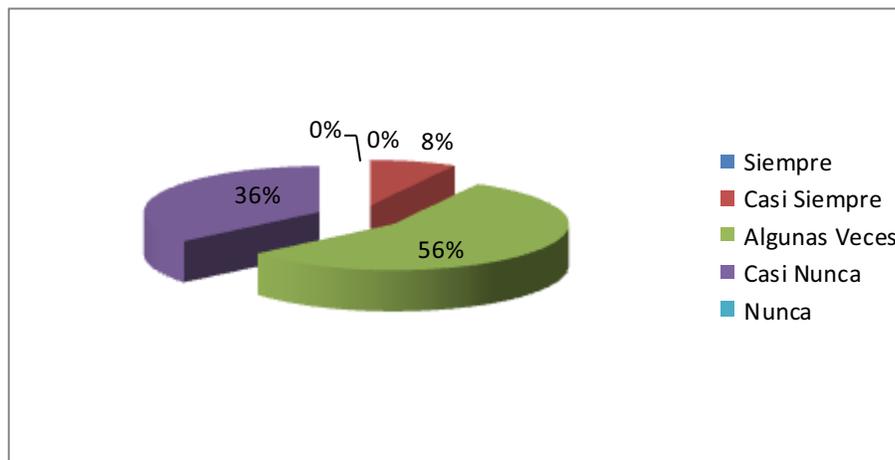
**Ítem 5: Los empleados participan en la toma de decisiones**

**Cuadro N° 6**

**Participación de los empleados en la Toma de Decisiones**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	2	8%
Algunas Veces	14	56%
Casi Nunca	9	36%
Nunca		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 5**

**Participación de los empleados en la Toma de Decisiones**

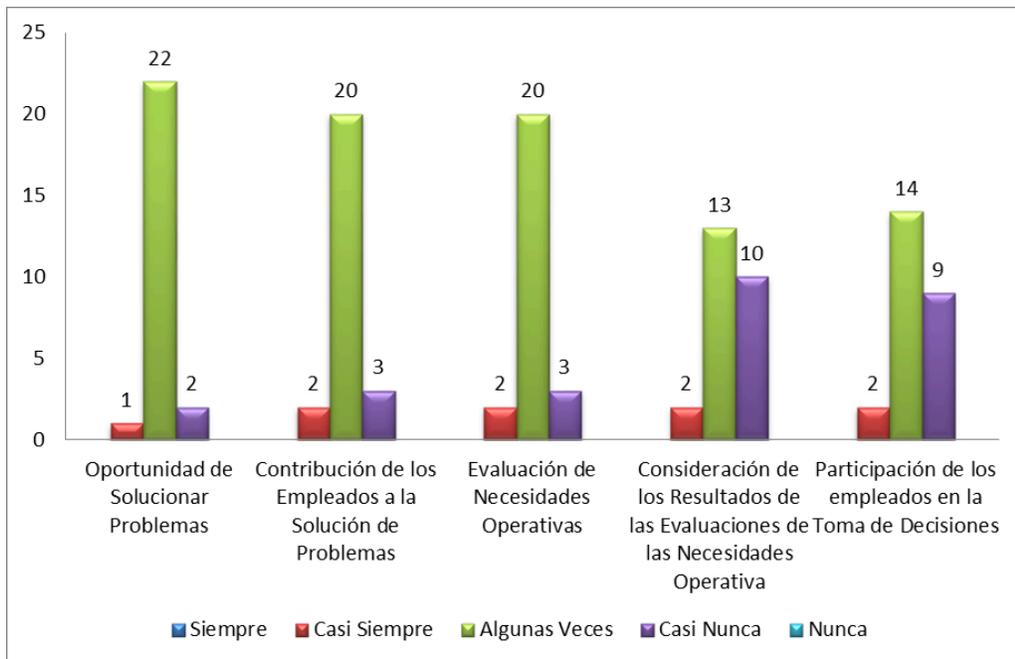
Fuente: Elaboración propia

Con relación a la pregunta: Participación de los empleados en la Toma de Decisiones, las opciones “Algunas Veces” con 14 de las respuestas y un

56% y 9 personas con un 36% en “Casi Nunca”, señalan que es poca la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en cuanto a las acciones de planificación. En el rubro “Casi Siempre”, sólo 2 empleados marcaron este ítem, es decir 8%.

Una evaluación general de esta variable, permite determinar que según la tendencia general es que las respuestas se encuentran en la opción algunas veces, sobre todo en los ítems 1,2 y 3, tal como se puede observar en los Cuadros 2, 3 y 4, reflejando un alto porcentaje que refleja que no se toma en cuenta el personal para el proceso de planificación de acciones operativas, que podrían tener una mayor efectividad y si las personas implicadas y dueñas de los procesos participaran en el proceso de formulación de acciones de mejoras.

Por otra parte los Cuadros 5 y 6 correspondientes a los mismos ítems de la encuesta, señalan que la evaluación no es una constante en el proceso organizacional y las pocas veces que se realiza, no son tomados en cuenta. Por lo tanto, no se puede observar una relación entre los que se planifica y se realiza, tal como se demuestra en el siguiente Gráfico.



**Grafico N° 6**  
**Consolidado Desempeño Administrativo con respecto a Solución de problemas. Necesidades operativas**  
**Fuente: Elaboración propia**

**4.2.2 Variable:**                   **Indicadores de Gestión**  
**Dimensiones:**                   **Organización**  
**Indicadores:**                   **Apoyo Control Presupuestario**

El segundo factor a evaluar en el proceso de investigación, es la Dimensión de Organización, en ella también se buscó encontrar la opinión de los empleados con respecto a este proceso y como factor evaluador del Indicador de Apoyo y Control Presupuestarios Los resultados fueron los siguientes:

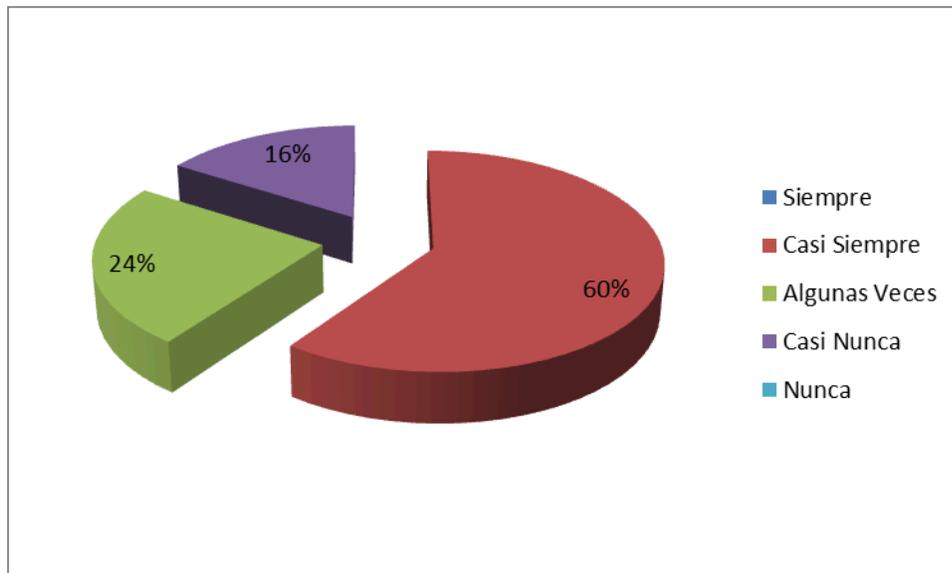
**Ítem 6: La empresa genera ambientes propicios para que los empleados participen en la planificación.**

**Cuadro N° 7**

**Se Propicia Ambiente para la Participación**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	15	60%
Algunas Veces	6	24%
Casi Nunca	4	16%
Nunca		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico N° 7**

**Se Propicia Ambiente para la Participación**

Fuente: Elaboración propia

En este caso, se observa que 15 de los encuestados con un 60%, señalan que “Casi Siempre” existe un ambiente propicio por la organización

para la participación, 6 empleados que representa un 24%, marcaron la opción “Algunas Veces” y sólo 4 personas, es decir 16%, eligieron la opción “Casi Nunca”.

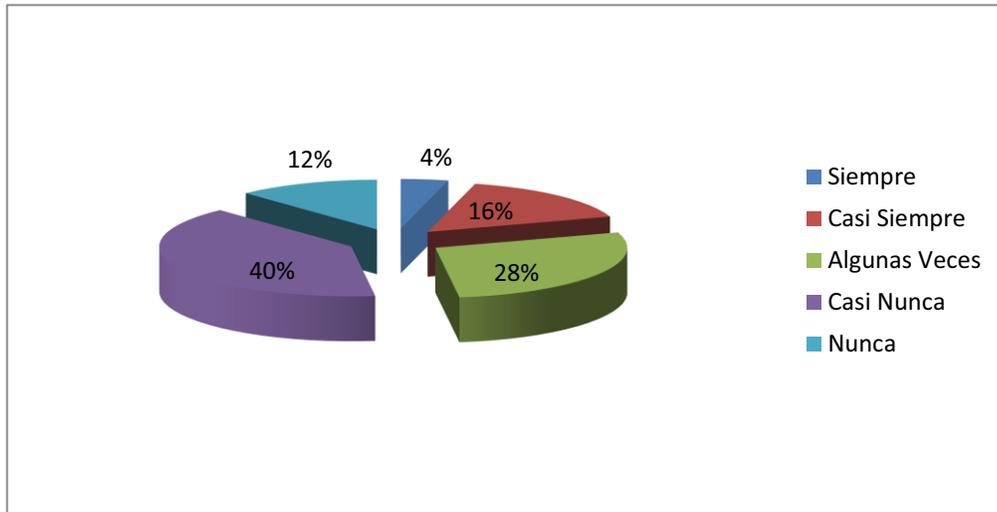
**Ítem 7: Existe en la empresa un modelo para el control presupuestario**

**Cuadro N° 8**

**Existencia de Modelo de Control Presupuestario**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre	1	4%
Casi Siempre	4	16%
Algunas Veces	7	28%
Casi Nunca	10	40%
Nunca	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 8**  
**Existencia de Modelo de Control Presupuestario**  
 Fuente: Elaboración propia

Al revisar las respuestas, se encontró que 10 de los encuestados escogieron la opción “Casi Nunca” con un 40%; 7 empleados es decir 28%, eligieron “Algunas Veces”, lo que evidencia que el presupuesto y el establecimiento de control, no necesariamente está institucionalizado como tal, aunque las demás opciones fueron dispersas ya que 4 encuestados, con un 16% señalaron el ítem “Casi Siempre”, 3 de ellos, representado con un 12% señalaron “Nunca y sólo 1 empleado, con un 4%, marcó la opción “Siempre”. En general se puede inferir, que no se tiene claro el modelo que se sigue en la organización para el presupuesto.

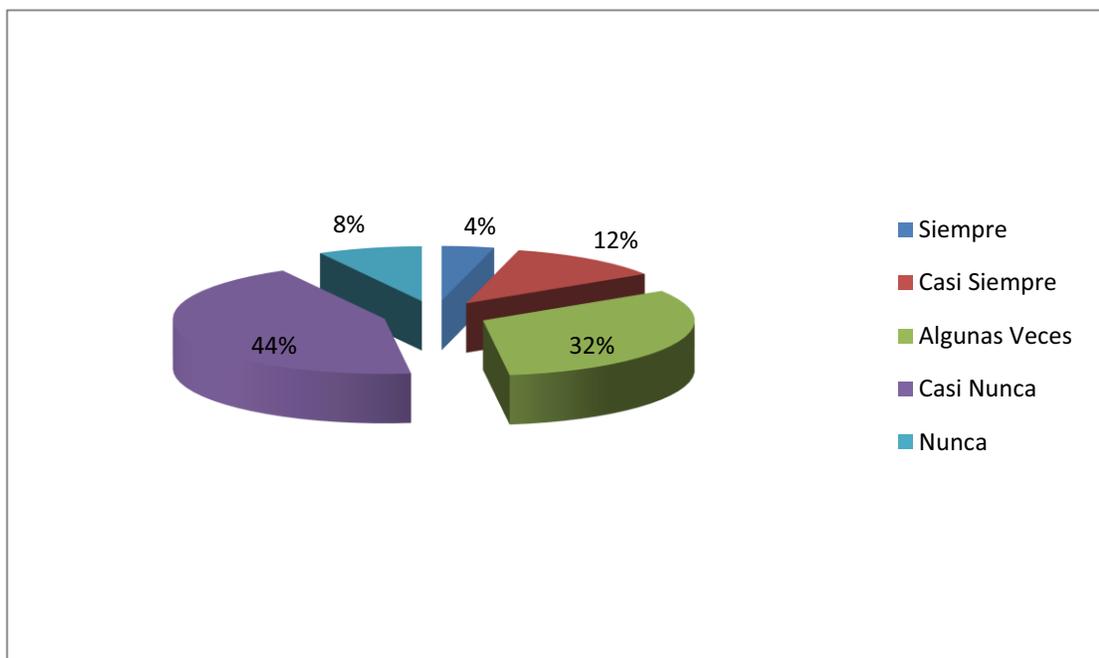
**Ítem 8: La planificación de la empresa responde a las necesidades presupuestarias para cumplir sus metas**

**Cuadro N° 9**

**La Planificación responde a las Necesidades Presupuestarias para cumplir sus Metas**

<b>Opción</b>	<b>No. Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	1	4%
Casi Siempre	3	12%
Algunas Veces	8	32%
Casi Nunca	11	44%
Nunca	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**



**Gráfico N° 9**  
**La Planificación responde A Las Necesidades Presupuestarias Para Cumplir Sus Metas**

**Fuente: Elaboración propia**

Como se puede observar en el Cuadro No. 9, la opción más seleccionada “Casi nunca” con 11 de las respuestas y un 44%, indica que la planificación que se realiza no responde a las necesidades presupuestarias, requeridas por la organización, afianzado en la opción “Algunas Veces” con 8 de las respuestas y un 32% de la muestra. El resto de opiniones se distribuyeron en “Casi Siempre” con tres de las respuestas y un 12%, 1 respuesta correspondiente al 4% con la opción “Siempre” y 2 empleados con un 8%, eligieron “Nunca”, como opción.

**Ítem 9: La Empresa maneja la Planificación del Presupuesto en base a Proyectos.**

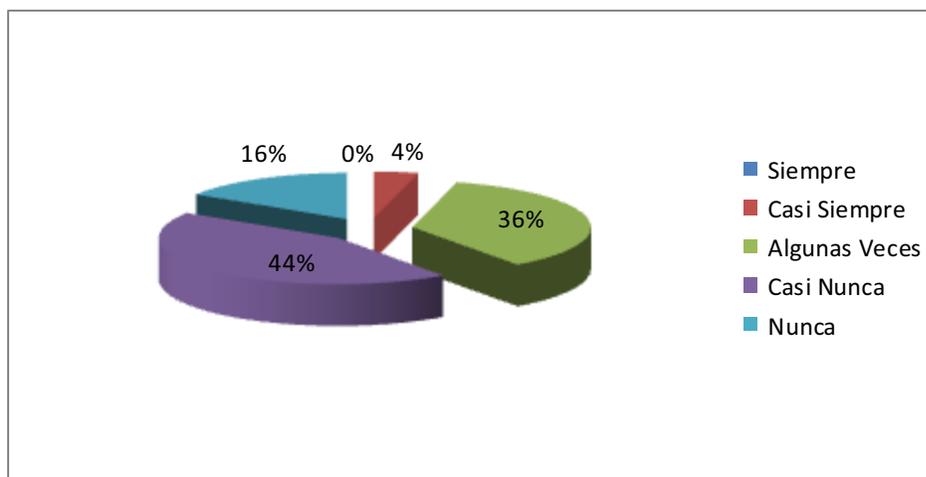
**Cuadro N° 10**

**Manejo de Planificación Presupuestaria en base a Proyectos**

<b>Opción</b>	<b>No. Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre		
Casi Siempre	1	4%
Algunas Veces	9	36%
Casi Nunca	11	44%
Nunca	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

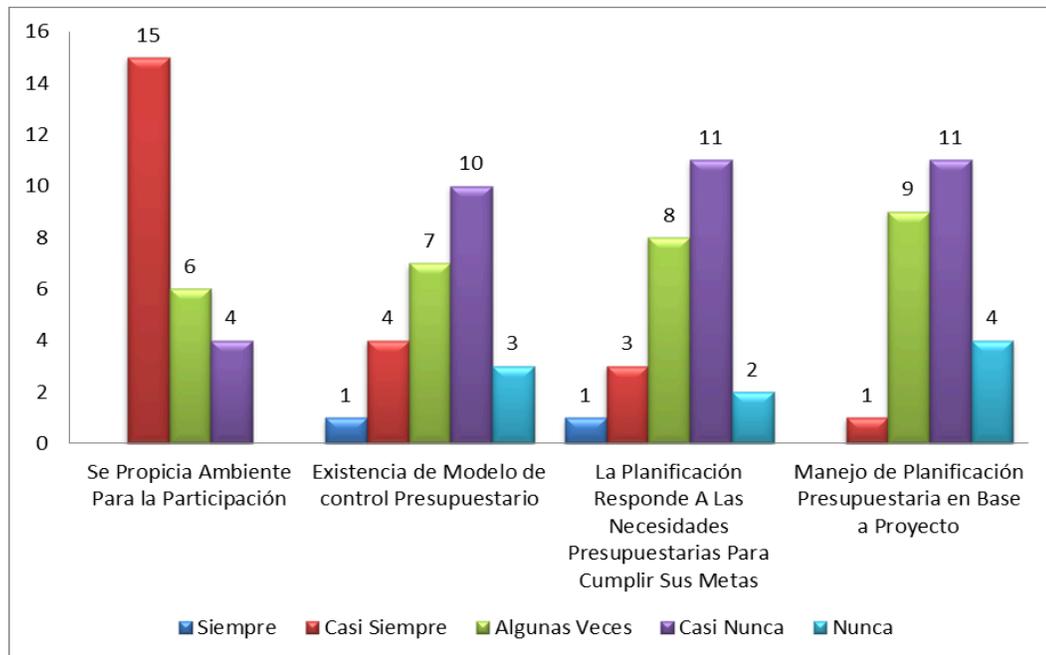
Cuando se quiso saber cómo manejaba la organización la planificación presupuestaria y si era desarrollada con base en Proyectos, las respuestas también mostraron una tendencia hacia las opciones “Casi Nunca” y “Algunas Veces” con 11 de las respuestas y un 44% en el primero y 9 y un 36% en el segundo caso, se afianza la tendencia hacia lo negativo, por cuanto 4 personas con un 16% señalaron u opinaron que “Nunca” y sólo 1 persona correspondiente al 4% señaló la opción “Casi Siempre”



**Gráfico N° 10**  
**Manejo de Planificación Presupuestaria en base a Proyectos**  
**Fuente: Elaboración propia**

Estos resultados permiten al investigador (Ver Gráfico N°11), señalar que existen ciertas debilidades en el manejo que se debe establecer en la relación Planificación-presupuesto y logro de metas y objetivos. En muchos casos y analizando las dos primeras variables, se puede percibir que además de no tomar en cuenta efectivamente las necesidades operativas al momento de planificar y por ende presupuestar, se pierde la visión de lo que la organización debe hacer para lograr y cumplir con sus objetivos operativos.

Por otra parte, es muy cierto que muchas veces el proceso de planificación en Venezuela cada día se ha hecho más difícil, debido a los cambios constantes en los precios de productos y en las dificultades para programar exactamente lo que se requiere de insumos, en una economía completamente importadora.



**Gráfico N° 11**  
**Consolidado Organización Apoyo - Control Presupuestario**  
**Fuente: Elaboración propia**

**4.2.3 Variable:                    Indicadores de Gestión**  
**Dimensiones:                   Evaluación**  
**Indicadores:                    Participación. Calidad de atención**

En esta Variable se busca revisar la Dimensión Evaluación, con en el fin de determinar la participación y el efecto sobre la calidad de atención, a los clientes organizacionales. Aspecto que se evaluó en los ítems, 10, 11, 12, 13 y 14 Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

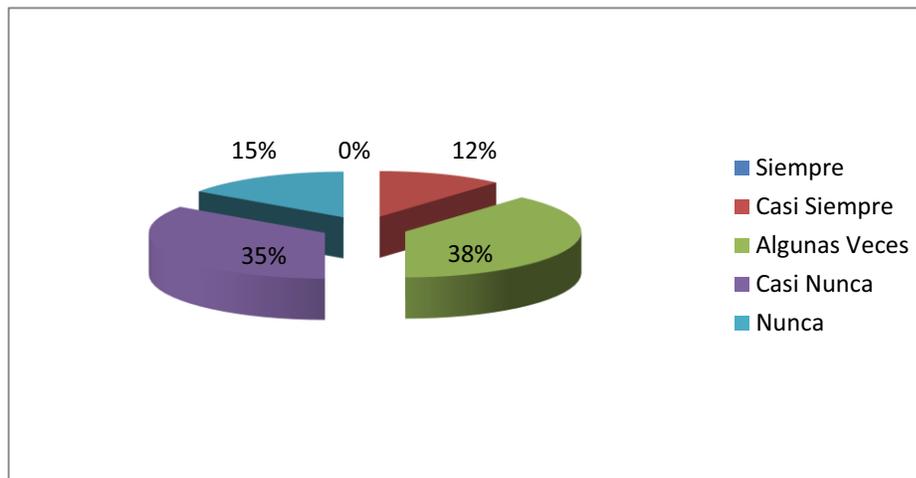
**Ítem 10.- La participación de la empresa en el control financiero favorece los resultados operativos.**

**Cuadro N° 11**

**El Control Financiero favorece resultados Operativos**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	3	12%
Algunas Veces	10	38%
Casi Nunca	9	35%
Nunca	4	15%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia**



**Gráfico N° 12**

**El Control Financiero favorece resultados Operativos**

**Fuente: Elaboración propia**

En cuanto a la participación de la empresa en el control financiero que favorezca los resultados operativos, son vistos según las opciones escogidas por los encuestados, como algo favorable, ya que 10 de ellos con un 38%, señalaron que “Algunas Veces” esta participación tiene alguna influencia en

los resultados operativos, 9 con un 35% señalan que “Casi Nunca”, 4 con un 15% señala que “Nunca” y 3 encuestados es decir 12%, eligieron la opción “Casi Siempre”. Es importante destacar, que el control financiero permite a los encargados de la gestión de las finanzas de una organización, contar con las herramientas necesarias a través del sistema contable, para estudiar las estructuras clave para un buen desarrollo del control financiero; de este de este modo, se podría monitorear y evaluar las actividades y que éstas se desarrollen según lo establecido por las políticas financieras y organizacionales.

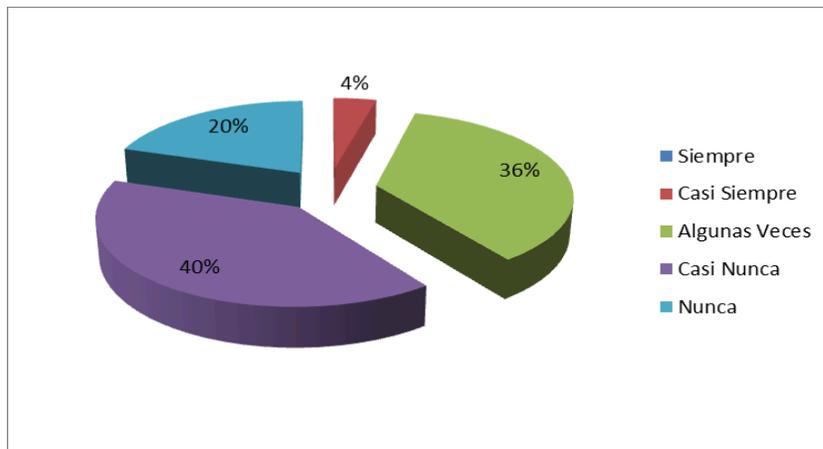
**Ítem N°11: Los Empleados generalmente ofrecen apoyo a la Planificación Financiera de la Empresa**

**Cuadro N° 12**

**Los Empleados y su Participación en la Planificación Financiera**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	1	4%
Algunas Veces	9	36%
Casi Nunca	10	40%
Nunca	5	20%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**



**Gráfico N° 13**  
**Los Empleados y su Participación en la Planificación Financiera**  
**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados, la participación es muy baja o nula en cuanto a la participación de los empleados en la elaboración de la Planificación Financiera de la Empresa, ya que 9 de ellos respondieron la opción de “Algunas Veces” con un 36%, con tendencia a la no participación cuando 10 de ellos con un 40%, señalaron “Casi Nunca” como su elección y 5 con un 20% marcaron “Nunca”. Sólo 1 persona señaló participar “Casi Siempre” correspondiente a un 4%, eso se justifica por el hecho de que en la muestra, existen algunos encuestados con nivel de autoridad.

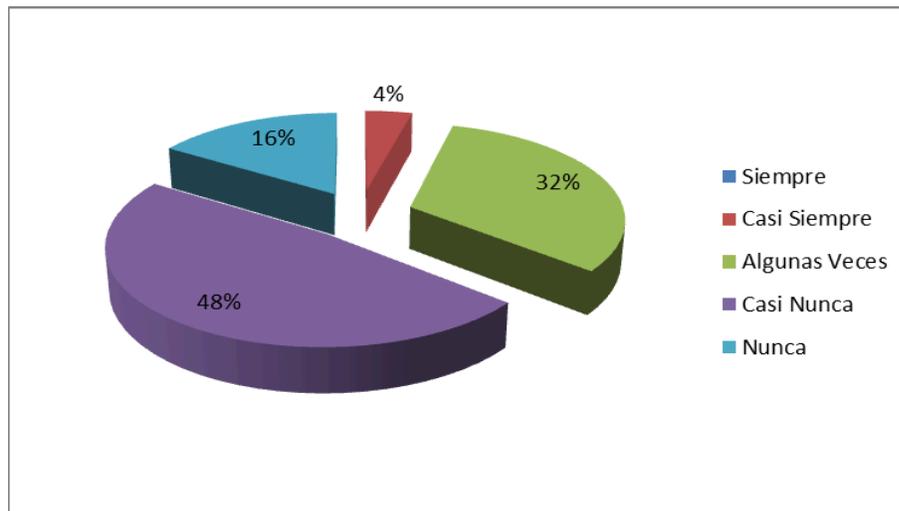
**Ítem 12: La Empresa genera Ambiente propicio para brindar Validad de Atención al Usuario**

**Cuadro N° 13**

**Ambiente propicio para brindar Calidad de Atención al Usuario**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	1	4%
Algunas Veces	8	32%
Casi Nunca	12	48%
Nunca	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 14**

**Ambiente propicio para brindar Calidad de Atención al Usuario**

Fuente: Elaboración propia

En este caso, los resultados tendieron a permanecer entre las opciones negativas, ya que 12 empleados con un 48%, señalaron que “Casi Nunca” se daba un ambiente propicio, para la atención a los usuarios dentro de la

Empresa, seguido por 8 encuestados con un 32%, que señaló “Algunas Veces”; 4 con un 16% señalaron que “Nunca” se daba esta posibilidad y sólo 1 con un 4% marcó “Casi Siempre”.

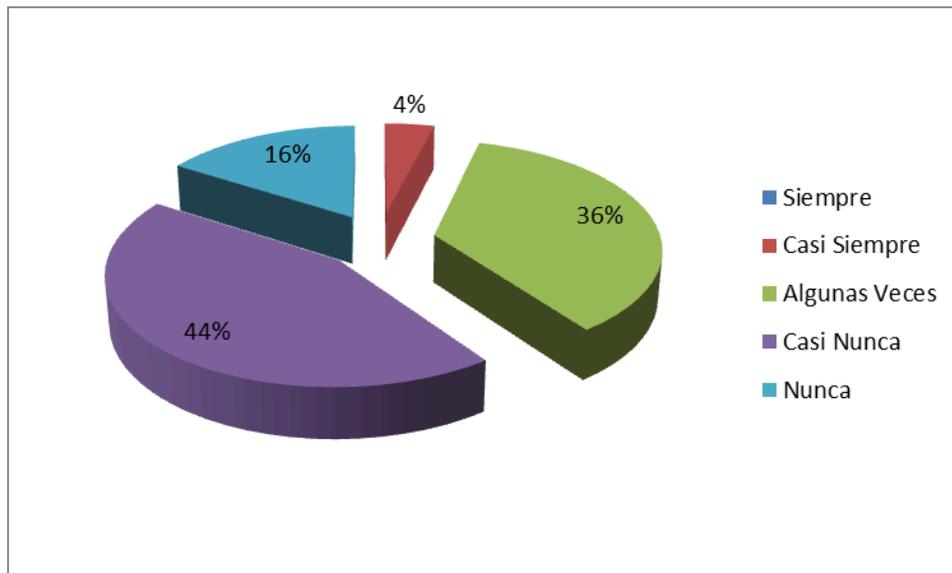
**Ítem 13: La Empresa aplica un Sistema de Indicadores que mide la Calidad de Atención**

**Cuadro N° 14**

**Aplicación de Indicadores para Medir la Gestión**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	1	4%
Algunas Veces	9	36%
Casi Nunca	11	44%
Nunca	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 15**  
**Aplicación de Indicadores para Medir la Gestión**  
Fuente: Elaboración propia

Para los encuestados, la aplicación de un sistema de calidad que le permita medir si se tiene una buena atención a los usuarios, tiende a ser negativa, es decir 11 de los encuestados con un 44% señalaron que “Casi Nunca” se aplicaba, 4 con un 16% según su percepción, no se hace “Nunca”, 9 indicaron que “Algunas Veces” se realiza con un 36% y sólo 1 con un 4% respondió “Casi Siempre”. En caso de que se lleve a cabo la aplicación de este sistema, la mayoría de los empleados no lo está percibiendo. Por lo tanto, se puede inferir que el cumplimiento del seguimiento carga, registro y verificación de Indicadores, no es un tema que cree compromiso entre ellos.

Es importante indicar que los Sistemas de Indicadores, son el resultado de un proceso previo de planificación, para poder medir se debe conocer qué se va a medir, por lo tanto construir un Sistema de Indicadores, debe tomar en cuenta este proceso previo, para que la evaluación no se convierta en un mero ejercicio organizacional. El sistema pierde valor entre quienes deben generar la información y por ende, pierde relevancia y utilidad para la toma de decisiones gerenciales.

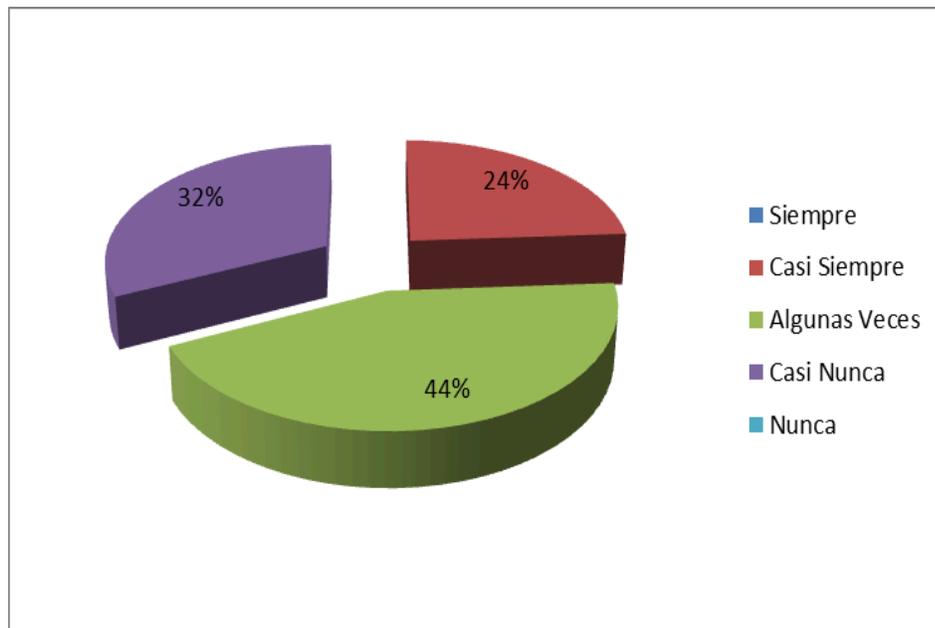
**Ítem 14.- La empresa responde a las necesidades de los usuarios.**

**Cuadro N° 15**

**Respuestas a los Usuarios**

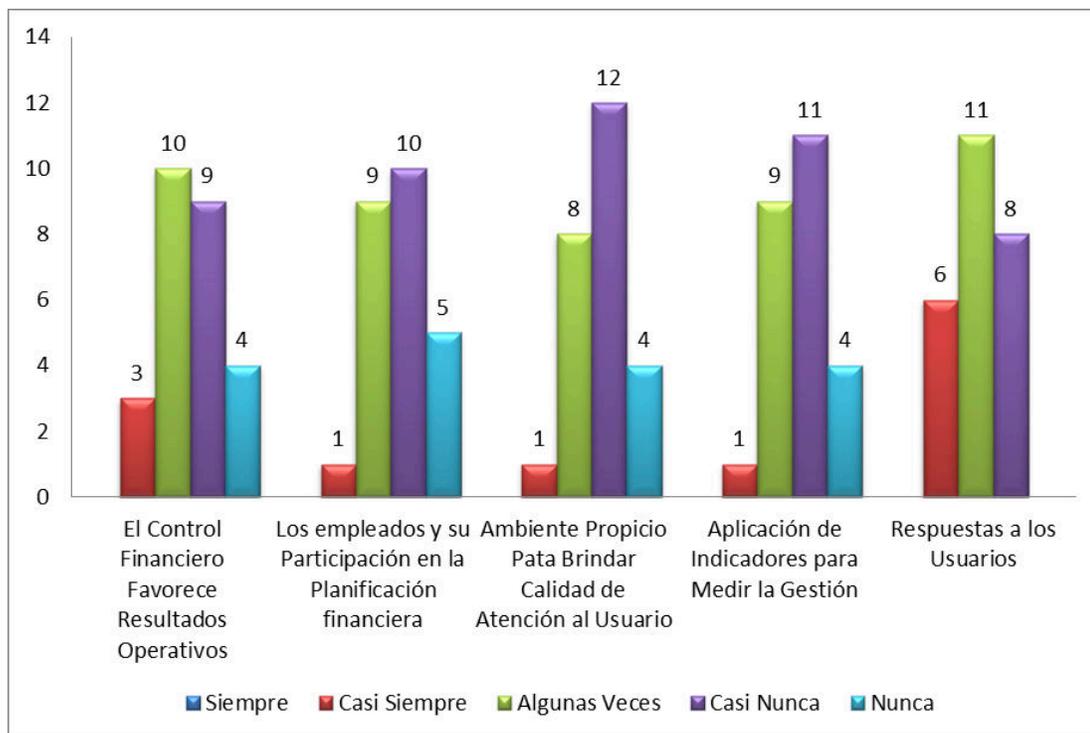
Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	6	24%
Algunas Veces	11	44%
Casi Nunca	8	32%
Nunca		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**



**Gráfico N° 16**  
**Respuestas a los Usuarios**  
**Fuente: Elaboración propia**

En este caso, 11 entrevistados es decir el 44%, escogieron la opción “Algunas Veces”, 8 empleados con un 32% en “Casi nunca” y 6 con un 24%, consideraron “Casi Siempre”. Aunque hay divergencia en la opiniones, algunos consideran que se cumplen los requerimientos de atención, pero por el tipo de mercado, las características del sistema y la existencia o no de los productos, la atención al cliente pareciera no sea la más adecuada. En el siguiente Gráfico, se consolida esta información.



**Gráfico N° 17**  
**Consolidado Evaluación Participación. Calidad de Atención**  
 Fuente: Elaboración propia

**4.2.4 Variable:                    Indicadores de Gestión**  
**Dimensiones:                    Control**  
**Indicadores:                    Procesos Administrativos**

Para evaluar el Control de los Procesos Administrativos, es necesario verificar si se cumplen aspectos como verificación y comparación entre lo planificado y lo alcanzado, a través de las operaciones de la organización. En este caso, se debe comprobar la existencia y aplicación correcta de dicho control. En este sentido, los resultados fueron los siguientes:

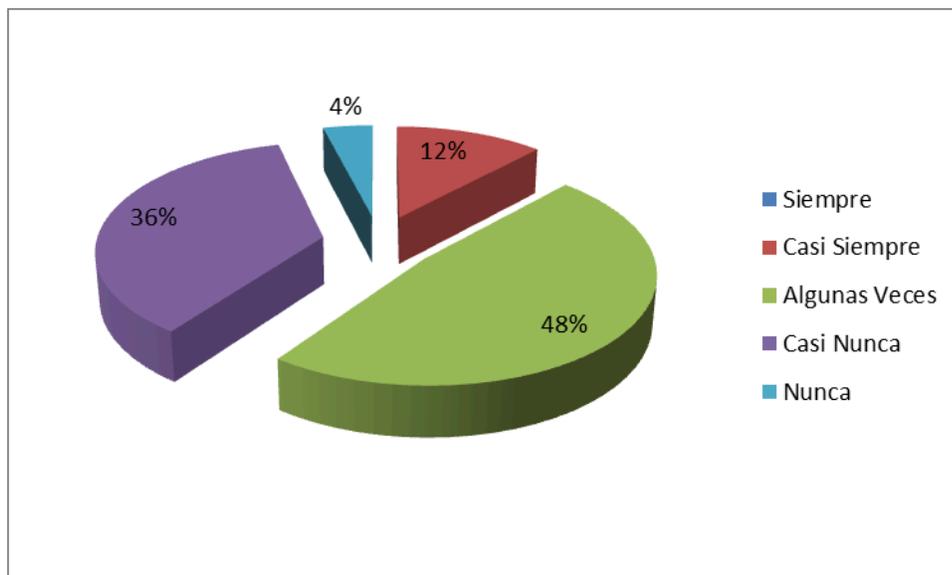
**Ítem N° 15: La Empresa Evalúa permanentemente los Procesos Administrativos.**

**Cuadro No. 16**

**Evaluación Permanente de los Procesos Administrativos**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	3	12%
Algunas Veces	12	48%
Casi Nunca	9	36%
Nunca	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Grafico N° 18**  
**Evaluación Permanente de los Procesos Administrativos**  
Fuente: Elaboración propia

En esta fase de la encuesta, se encontró que los procesos administrativos son controlados “Algunas Veces” como posición central de los encuestados con 12 de las respuestas y un 48%, un grupo importante señalo que “Casi Nunca” con 9 de las respuestas y un 36%; 3 con un 12% marcaron “Casi Siempre y” 1 entrevistado con un 4%, consideró que “Nunca” se realiza.

Esto denota que no se observan Procesos de Control bien definidos, tal vez por el trabajo diario, la operatividad y la continua atención a los clientes y no todos los empleados participan en el área, aunque es importante que la organización haga del conocimiento los Procesos de Control en todos los niveles.

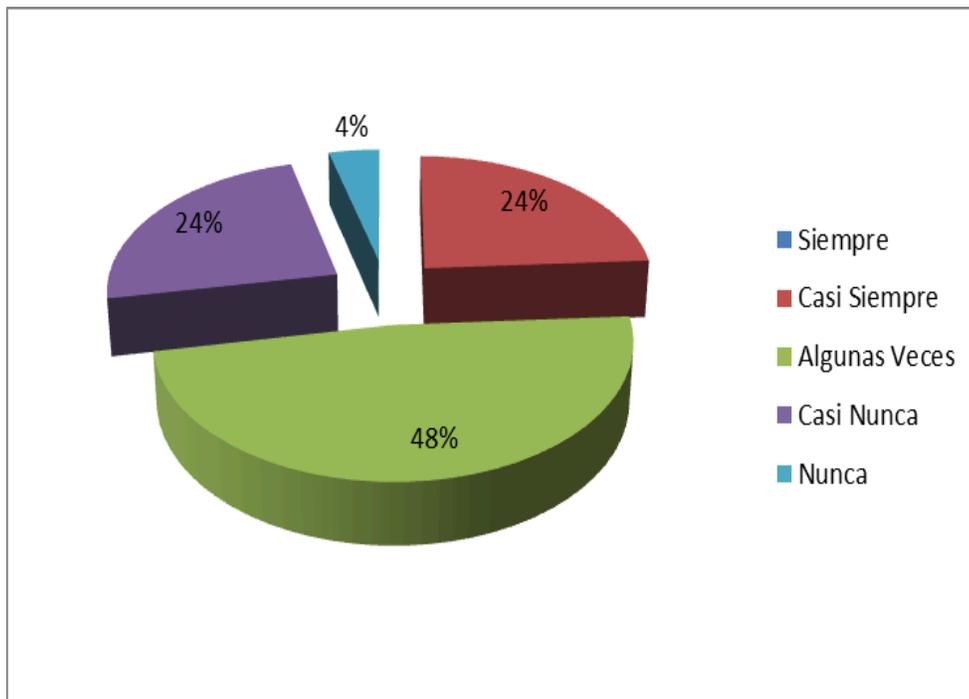
**Ítem N° 16: Los Procesos Administrativos que operacionaliza la empresa atiende a Indicadores de Gestión.**

**Cuadro N° 17**

**Procesos Administrativos e Indicadores de Gestión**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	6	24%
Algunas Veces	12	48%
Casi Nunca	6	24%
Nunca	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 19**  
**Procesos Administrativos e Indicadores de Gestión**  
**Fuente: Elaboración propia**

Con relación al tema de Control, los empleados consideraron en un porcentaje considerable es decir, 12 empleados que representa el 48%, que “Algunas Veces” al operacionalizar los procesos administrativos, esta tarea se hace en función de los Indicadores de Gestión, manteniéndose una tendencia media en los resultados, por cuanto 6 de los encuestados con un 24%, considera que “Casi Siempre” se hace. En este sentido, 6 personas que representan el 24%, eligieron la opción “Casi Nunca” y 1 con un 4% señaló que se hace “Siempre”.

Esta divergencia de opiniones, se puede apoyar en la tendencia de la respuesta anterior, no todos los empleados participan en los procesos administrativos o no se consideran parte de ellos, por tanto su capacidad de evaluación del aspecto puede ser subjetiva.

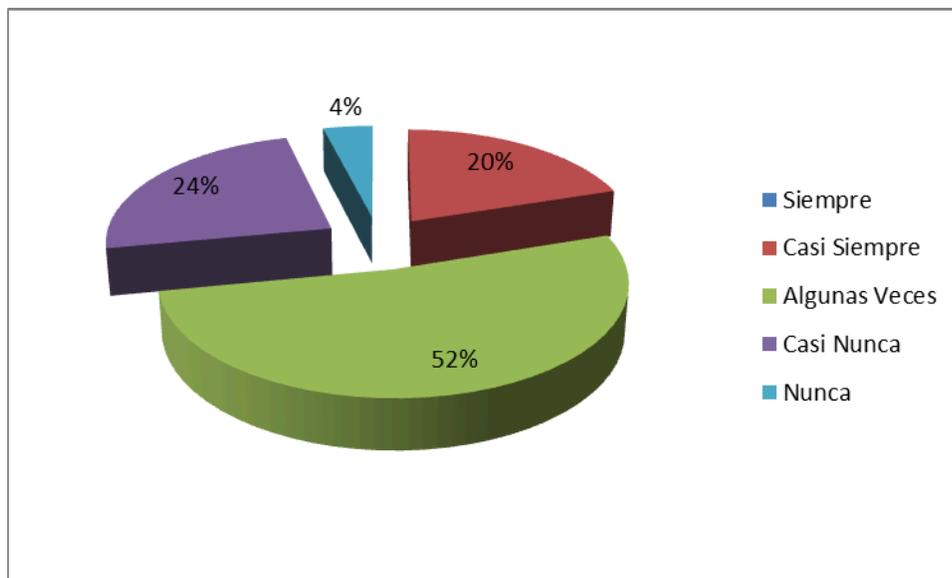
**Ítem N°17: Los Indicadores permiten la Evaluación de cada uno de los Procesos Operativos de la Empresa.**

**Cuadro N° 18**

**Indicadores y Evaluación de los Procesos Operativos de la Empresa**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	5	20%
Algunas Veces	13	52%
Casi Nunca	6	24%
Nunca	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia**



**Gráfico N° 20**

**Indicadores y Evaluación de los Procesos Operativos de la Empresa**

**Fuente: Elaboración propia**

En este caso 13 de los encuestados con un 52% considera que algunas veces los indicadores permiten la evaluación de las operaciones de la empresa, seguido por la tendencia a estar en un punto medio las opiniones ya que 6 con un 24% considera que “casi nunca” existe esta alineación, 5 con un 20% considera que casi siempre y 1 con un 4% señaló siempre.

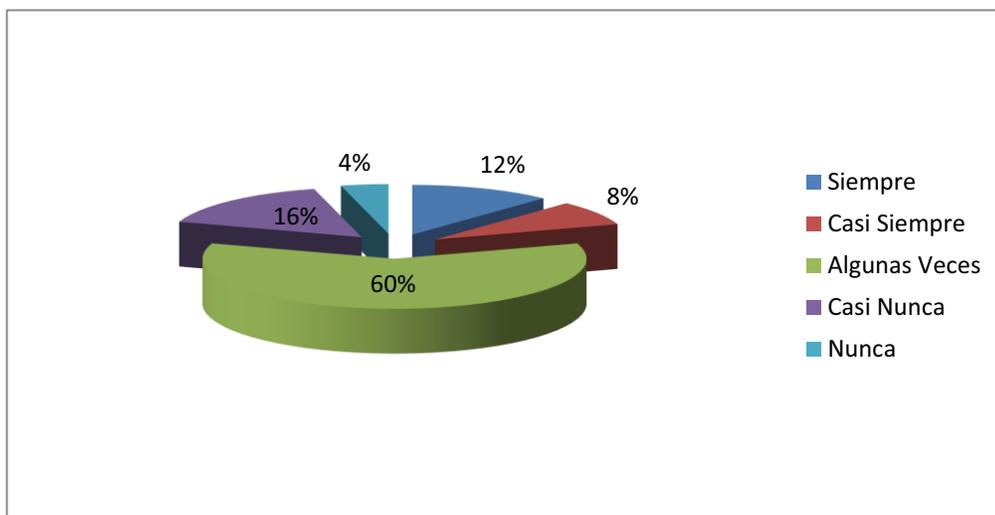
**Ítem N° 18: La Empresa emplea Tecnología de punta para desarrollar los Procedimientos Operativos o Administrativos**

**Cuadro N° 19**

**Tecnología de punta para Desarrollar los Procedimientos Operativos o Administrativos**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre	3	12%
Casi Siempre	2	8%
Algunas Veces	15	60%
Casi Nunca	4	16%
Nunca	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

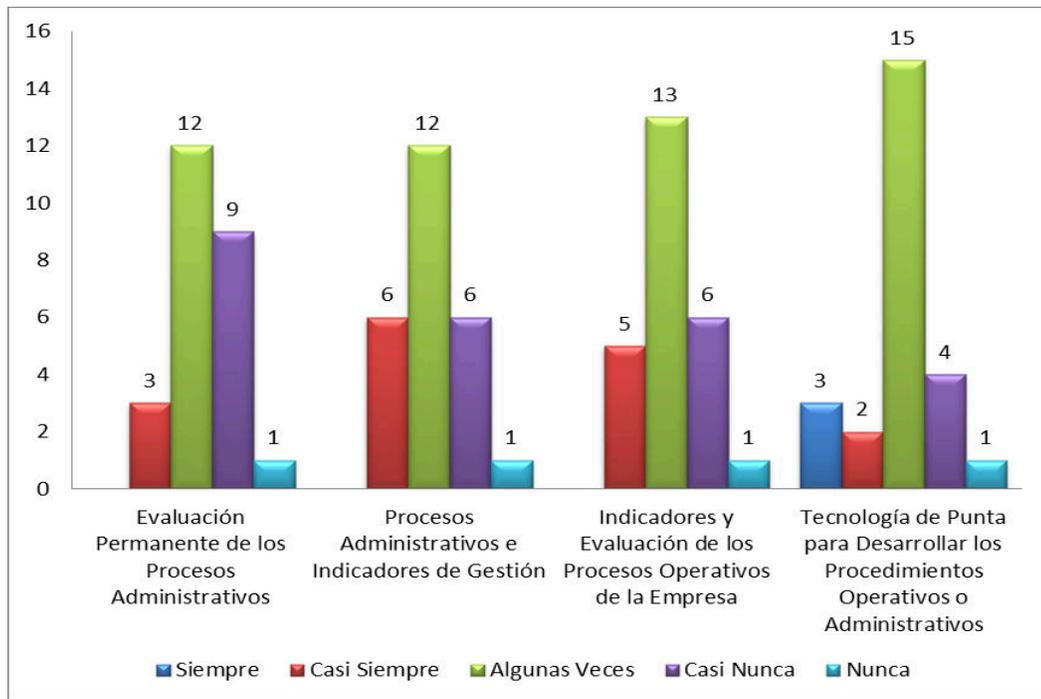
Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 21**  
**Tecnología de punta para Desarrollar los Procedimientos Operativos o Administrativos**  
**Fuente: Elaboración propia**

Con relación a esta pregunta, 15 empleados eligieron la opción “Algunas Veces”, correspondiente a un 60% de la muestra, seguido por 4 entrevistados con un 16% , cuya elección fue “Casi Nunca” y 1 por “Nunca”, con un 4 %; mientras que 3 empleados con un 12%, señalaron que “Siempre” y 2 con un 8% por “Casi Siempre”. Aunque la mayor tendencia es intermedia, algunas personas no perciben el uso de la tecnología como algo fundamental en el proceso, o tienen tareas operativas que no les permiten percibirlos.

En este sentido, se puede afirmar que la Empresa no presenta Indicadores de Gestión que permitan evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso administrativo y operativo. Al respecto, Beltrán (2004), señala que los Indicadores de Gestión son importantes por cuanto representan un alternativa de evaluación, dado que son parámetros que reflejan el comportamiento de la organización en términos cuali-cuantitativos.



**Grafico N° 22**  
**Consolidado Control Procesos Administrativos**  
 Fuente: Elaboración propia

**4.2.5 Variable: Indicadores de Gestión**  
**Dimensiones: Comunicación**  
**Indicadores: Estrategias Administrativas**

Para tener éxito en las organizaciones, la comunicación es un elemento fundamental. Dar a conocer los planes y acciones a seguir así como lo que está, espera del trabajo de todos una tarea primordial, especialmente en la parte directiva, dar a conocer la estrategias y establecer planes claros que los empleados conozcan, entiendan y manejen, es una manera de hacer que la organización cumpla con sus metas u objetivos planteados. Cuando se recolectó la información en esta dimensión se encontró que:

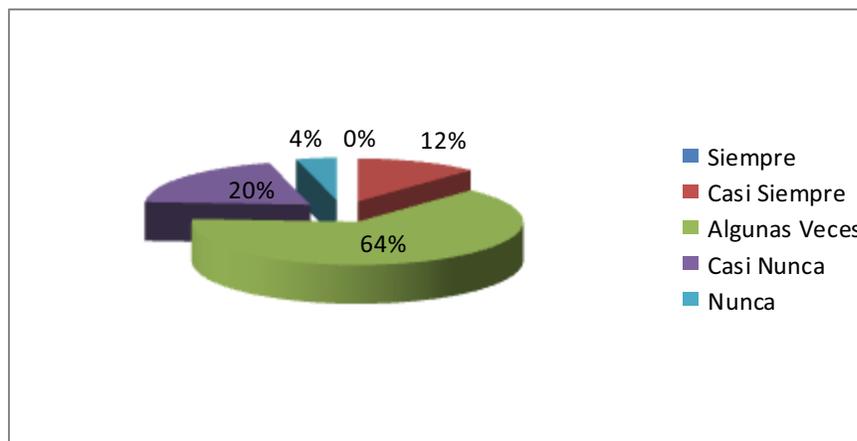
**Ítem N°19.- La comunicación efectiva que se desarrolla en la empresa favorece la evaluación de gestión.**

**Cuadro N° 20**

**Comunicación Efectiva y Evaluación de Gestión**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	3	12%
Algunas Veces	16	64%
Casi Nunca	5	20%
Nunca	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**



**Gráfico N° 23**  
**Comunicación Efectiva y Evaluación de Gestión.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Con relación a la Comunicación Efectiva y Evaluación de Gestión, 16 de los entrevistados representado por un 64%, eligieron “Algunas Veces”, 5 empleados es decir, un 20% escogieron la opción “Casi Nunca”, 3 empleados, un 12%, seleccionaron “Casi Siempre” y 1 consideró “Siempre” con un 4%.

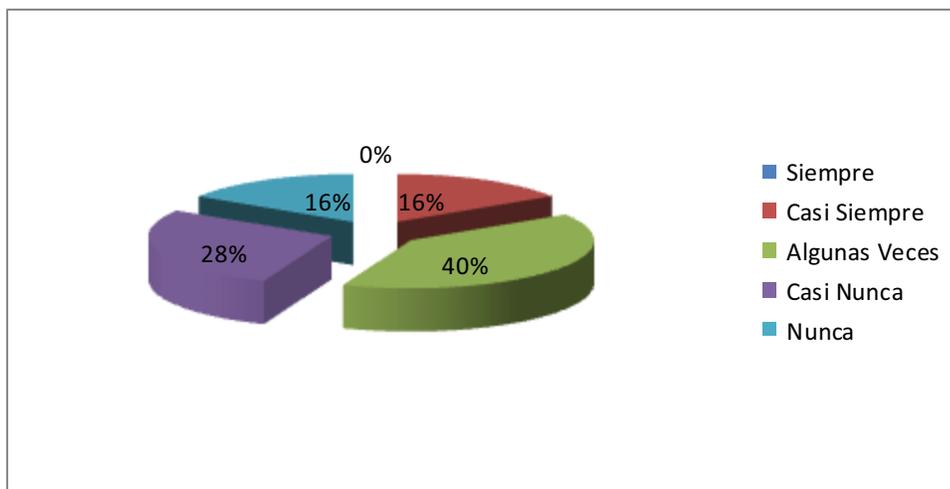
**Ítem N° 20.- Las estrategias administrativas responden a patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización.**

**Cuadro N° 21**

**Estrategias Administrativas y Alineación con Metas y Políticas Organizacionales**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	4	16%
Algunas Veces	10	40%
Casi Nunca	7	28%
Nunca	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N°. 24**  
**Estrategias Administrativas y Alineación con Metas y Políticas Organizacionales**

Fuente: Elaboración propia

Cuando se evaluó la alineación entre las Estrategias Administrativas y las Metas y Políticas de la Organización, la opción “Algunas Veces” fue

elegida por 10 empleados, un 40%, que en este caso, la tendencia es hacia lo negativo ya que 28%, 7 de los encuestados, respondieron “Casi Nunca” y 8 encuestados es decir un 32%, consideró su opción como “Nunca”. En la opción “Casi Siempre”, 4 empleados respondieron afirmativamente.

Al observar las opiniones divididas sobre el tema, se puede inferir que los empleados en su totalidad, no están percibiendo la congruencia entre los planes administrativos y que éstos a su vez, cumplan con las líneas de acción generales que se deben cumplir.

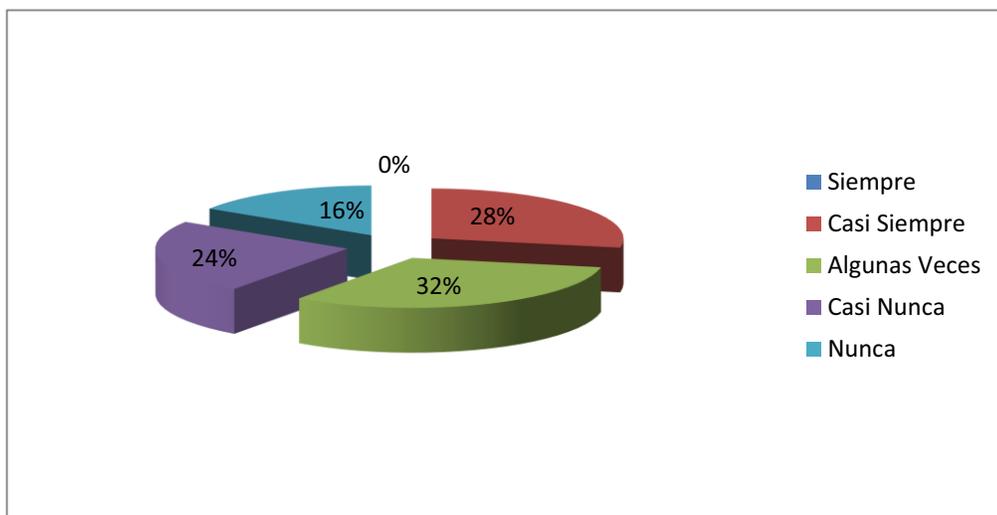
**Ítem N° 21: Las estrategias administrativas que propone la empresa orienta el alcance de las metas u objetivos.**

**Cuadro N° 22**

**Estrategias Administrativas propuestas y su Orientación al alcance de las metas**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	7	28%
Algunas Veces	8	32%
Casi Nunca	6	24%
Nunca	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 25**  
**Estrategias Administrativas propuestas y su Orientación al alcance de las Metas**  
**Fuente: Elaboración propia**

En este caso la tendencia como en toda la encuesta, se centró en un término medio ya que 8 de los encuestados con un 32% señalan que “Algunas Veces” las estrategias administrativas propuestas por la empresa, tienen una orientación a alcanzar las metas de la misma, teniendo opiniones divididas cuando 6 de los encuestados señalan que casi nunca con un 24% , 4 con un 16% señala que nunca y 7 con un 28% señala casi siempre.

Por los resultados, se afianza la opinión que no todos los empleados reciben de la misma manera la información, o no se les hace participes del logro de objetivos y metas.

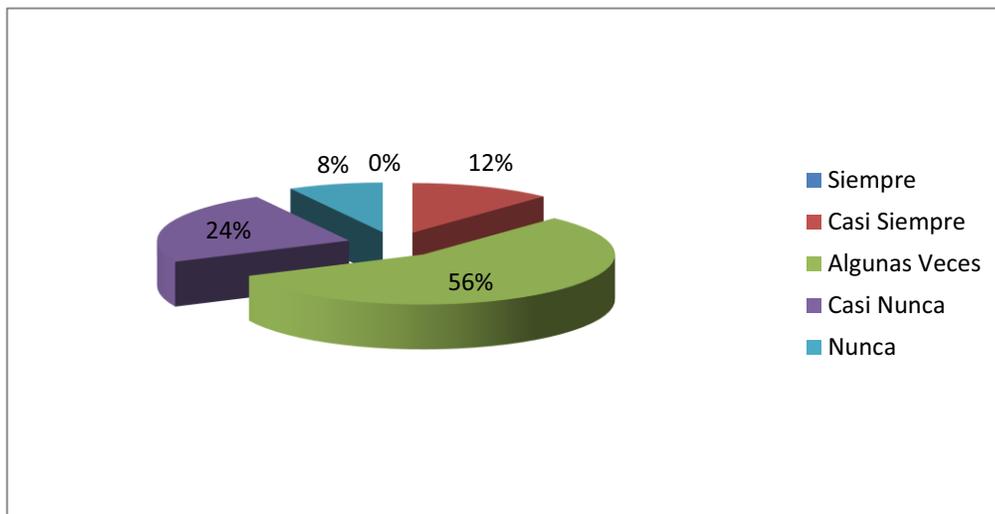
**Ítem 22.- Las estrategias es un plan, una especie de curso de acción concientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.**

**Cuadro N° 23**

**Conocimiento Sobre Estrategias de los Empleados**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		0
Casi Siempre	3	12
Algunas Veces	14	56
Casi Nunca	6	24
Nunca	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 26**

**Conocimiento de la Concepción de Estrategias de los Empleados**

Fuente: Elaboración propia

Con esta pregunta, se quiso determinar el conocimiento sobre lo que los empleados conocen, perciben u opinan sobre lo que es estrategias, en

función de la información y formación recibida, tanto en el marco del conocimiento tácito como del explícito. En esta pregunta se nota que los empleados optan en un 56% es decir 14 de ellos, por la opción “Algunas Veces” se consideran las estrategias como un plan, que demarca el curso de acción conscientemente determinado y es una guía para abordar una situación específica. Apoyado por 6 que consideran “Casi Nunca” como su opción con un 24% y 2 con un 8% señalaron “Nunca”, por lo que se infiere el desconocimiento en cuanto al tema estratégico se refiere.

Por otra parte, 3 empleados con un 12%, respondieron “Casi Siempre”, es decir, pueden relacionar el concepto desde la perspectiva institucional.

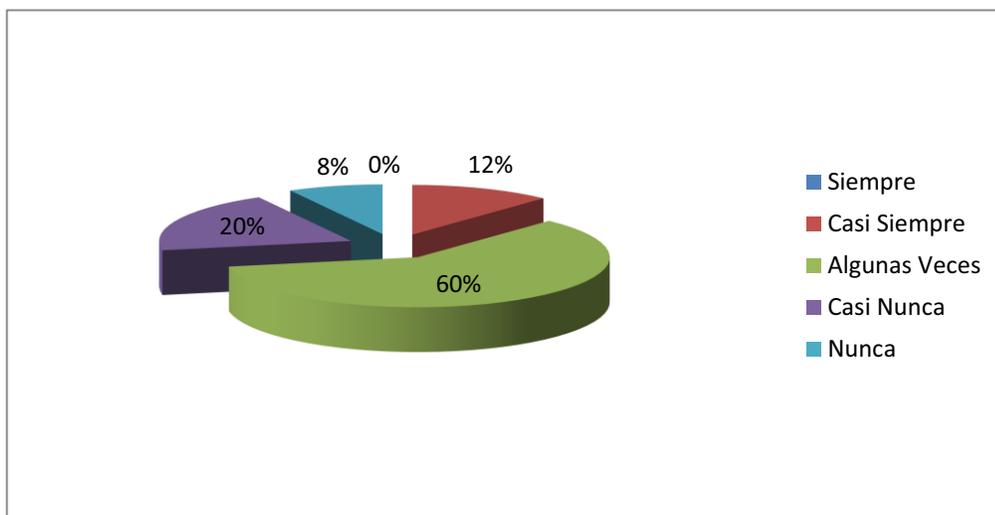
**Ítem N° 23: En la Empresa, el proceso comunicacional permite la atención efectiva de los problemas presupuestarios.**

**Cuadro N° 24**

**El Proceso Comunicacional y la Atención Efectiva de los Problemas Presupuestarios**

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre	3	12%
Algunas Veces	15	60%
Casi Nunca	5	20%
Nunca	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

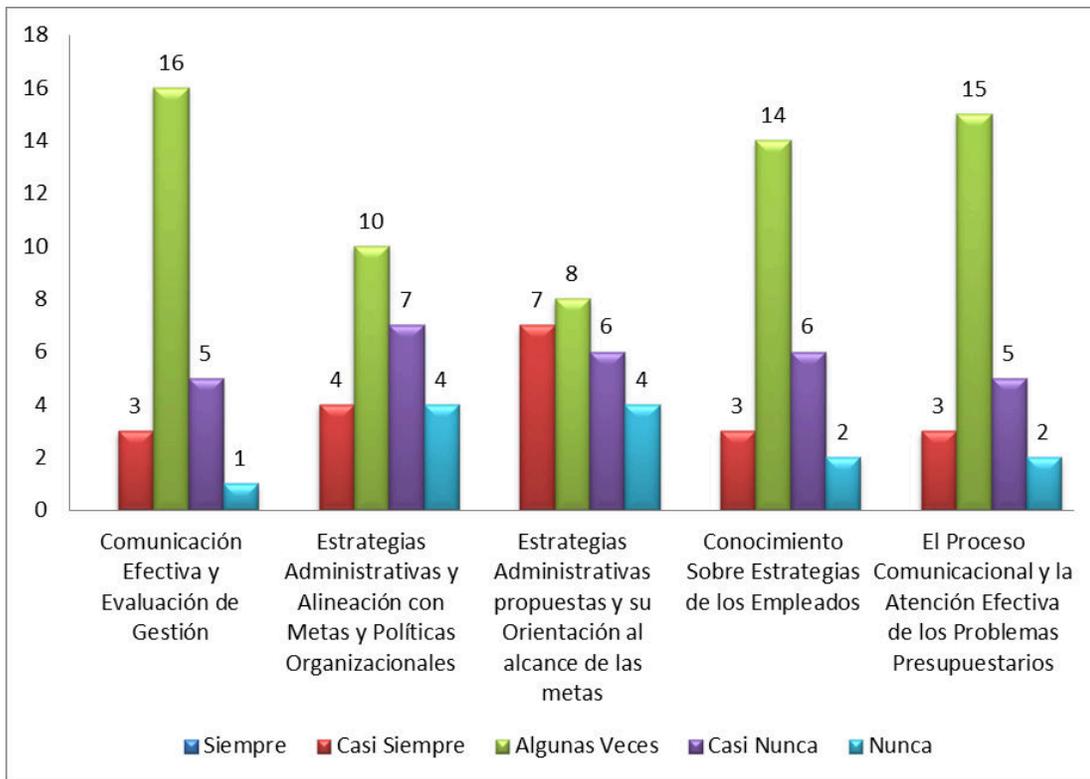
**Fuente: Elaboración propia**



**Gráfico N° 27**  
**El Proceso Comunicacional y la Atención Efectiva de los Problemas**  
**Presupuestarios**  
**Fuente: Elaboración propia**

Para determinar si la comunicación y su proceso dentro de la organización, permiten una atención efectiva de los problemas presupuestarios, los encuestados señalaron en un 60%, es decir 15 empleados, que “Algunas Veces” ésta es efectiva, seguido de 5 empleados con un 20%, señalaron que “Casi Nunca”, 2 con un 8% eligieron “Nunca”. Por otra parte, 3 entrevistados representados en un 12%, la opción fue “Casi Siempre”.

Tales resultados (ver gráfico No. 27), arrojan el desconocimiento o poco conocimiento, que tienen los empleados sobre los procesos administrativos y las pocas estrategias comunicacionales que se emplean para darlos a conocer, no se evidencia una formación y trasmisión de información, que permita la alineación de las acciones con los planes, así como el poco entendimiento de la estrategias.



**Grafico N°28**  
**Consolidado Administración Estrategias Administrativas**  
**Fuente: Elaboración propia**

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

De acuerdo a la investigación realizada, se puede concluir que el control contribuye a la evaluación y análisis de resultados, objeto de la interacción del trabajo de las personas dentro de las organizaciones, generando información importante para establecer criterios de mejoras, cambios, o simplemente para determinar lo que se está haciendo bien y como mejorarlo.

Se encontró que toda organización para poder llevar a cabo su proceso de control, como parte de los procesos administrativos, debe contar con una planificación bien definida, ya que a través de ella es que se dan los planes y acciones a seguir, para lograr los objetivos organizacionales.

En la organización de estudio Sede Mercal - San Cristóbal, se encontró que no se llevan Indicadores claros que permitan medir su gestión y por tanto, determinar si cumplen la misión y visión para la que fue creada este programa.

Cuando se evaluó las dimensión Desempeño Administrativo con el Indicador Solución de Problemas y Necesidades Operativas, se pudo observar que las respuestas se encuentran en la opción algunas veces, lo que refleja que no se toma en cuenta al personal para el proceso de planificación de acciones operativas, que podrían tener una mayor efectividad y las personas implicadas y dueñas de los procesos no participan en el proceso de formulación de acciones de mejoras.

La evaluación no es una constante en el proceso organizacional, y las pocas veces que se realiza no son tomados en cuenta. Por lo tanto, no se puede observar una relación entre los que se planifican y se realiza.

Existen ciertas debilidades en el manejo que se debe establecer, en la relación Planificación-presupuesto y logro de metas y objetivos. En muchos casos analizando los resultados, se pudo percibir que además de no tomar en cuenta efectivamente las necesidades operativas, al momento de planificar y por ende presupuestar, se pierde la visión de lo que la organización debe hacer para lograr y cumplir con sus objetivos operativos.

Por otra parte, es muy cierto que muchas veces el proceso de planificación en Venezuela cada día se ha hecho más difícil, esto debido a los cambios constantes en los precios de productos y en las dificultades para programar exactamente lo que se requiere de insumos, en una economía completamente importadora.

No se da un sistema de control financiero que permita a los encargados de la gestión de las finanzas de la empresa, contar con las herramientas necesarias a través del sistema contable, para estudiar las estructuras clave para un buen desarrollo del control financiero, de este modo se podría monitorear y evaluar las actividades y que éstas se desarrollen según lo establecido por las políticas financieras establecidas.

No existe una participación constante, objetiva y enriquecedora en la planificación financiera de la empresa, por lo que no se sabe cuáles son las directrices, en este caso hay que tomar en cuenta que por ser una institución del estado, muchas veces se pierde la percepción de la necesidad de la efectividad, eficacia y eficiencia en el uso de recursos.

En el aspecto de atención al cliente, se evidencian debilidades, ya que no siempre se cuenta con un ambiente propicio para una buena atención, muchas veces falta de interés y poca participación del personal, aunado a la imposibilidad de participar en los procesos de toma de decisiones en general. Al parecer no existen criterio, ni políticas claras de atención al usuario.

Es importante indicar, que los Sistemas de Indicadores son el resultado de un proceso previo de planificación. Para poder medir se debe conocer qué se va a medir, por tanto para construir un Sistema de Indicadores, se debe tomar en cuenta este proceso previo para que la evaluación no se convierta en un mero ejercicio organizacional, el sistema pierda valor entre quienes deben generar la información y por tanto, pierda relevancia y utilidad para la toma de decisiones gerenciales.

Aunque hay divergencia en las opiniones, algunos consideran que se cumplen los requerimientos de atención, pero por el tipo de mercado, las características del sistema y la existencia o no de los productos, la atención al cliente pareciera no sea la más adecuada.

No se observan procesos de control bien definidos, tal vez por el trabajo diario, la operatividad y la continua atención a los clientes y no todos los empleados participan en el área, aunque es importante que la organización haga del conocimiento los procesos de control en todos los niveles; los empleados participan en los procesos administrativos o no se consideran parte de ellos, por tanto su capacidad de evaluación del aspecto puede ser subjetiva.

La empresa no presenta Indicadores de Gestión que permitan evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso administrativo y operativo. Al respecto, los Indicadores de Gestión son importantes por cuanto representan un alternativa de evaluación, dado que son parámetros que reflejan el comportamiento de la organización en términos cuali-cuantitativos.

Existe el desconocimiento o poco conocimiento de los empleados sobre los procesos administrativos y las pocas estrategias comunicacionales que se emplean para darlos a conocer, no se evidencia una formación y trasmisión de información, que permita la alineación de las acciones con los planes, así como el poco entendiendo de la estrategias.

## 5.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda:

Diseñar un sistema de Indicadores de Gestión, que permitan la evaluación y control de la gestión administrativa y operativa de Mercal San Cristóbal.

Desarrollar criterios de verificación acorde a la misión y visión organizacional, que permita medir estrategias y objetivos planteados.

Promover la participación activa de los empleados en los procesos de tomas de decisiones operativas, con el fin de mejorar los procesos y la atención al cliente, en búsqueda de la eficiencia y eficacia.

Desarrollar la comunicación efectiva como herramienta para comprometer a los empleados, dar a conocer las acciones a seguir y establecer un sistema de información sólido, que permita que estos empleados actúen de manera más autónoma sin desvirtuar el fin organizacional.

Establecer criterios de planificación que demarquen claramente los límites del sistema, roles, participación y toma de decisiones.

Se recomienda utilizar el modelo de Rossana, I (2003), para el diseño del Sistema de Indicadores, ya que éste permite identificar de manera fácil los factores críticos, variables y su jerarquización.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MERCAL, UBICADA EN SAN CRISTÓBAL – ESTADO TÁCHIRA**

#### **6.1 Presentación**

La Administración en su concepción modernista, exige una gerencia orientada a optimizar la eficiencia y la efectividad de los procesos administrativos y operativos. En este sentido, se precisa la importancia de considerar a cada uno de los elementos y actores que intervienen en la acción gerencial, tales como la planificación, clima organizacional, estructura operativa, recursos humanos, ambiente físico, recursos materiales, etc.

Por consiguiente, la gestión de los procesos administrativos y operativos de una organización, va a depender de la relación efectiva que debe existir entre los objetivos, metas y logros propuestos para alcanzar en un tiempo determinado.

De esta manera, se evidencia la importancia de los mecanismos de control, destinados a evaluar los resultados de la gerencia, lo que conduciría al mejoramiento de la estructura organizacional, procesos administrativos y todos aquellos aspectos que contribuyen a elevar la calidad de la gestión, entendida ésta en función del producto alcanzado con el mínimo esfuerzo, tanto humanos como materiales. Guillén (2007), señala que “cualquier organización para ser productiva debe establecer rígidos procesos de control, tanto en la calidad de sus productos, como de su desarrollo financiero, de lo contrario su tendencia es hacia el fracaso” (p. 42).

Uno de los formas para medir de manera cualitativa y cuantitativa, evaluar los procesos de gestión de una empresa, lo constituyen los Indicadores de Gestión, por cuanto generan una acción evaluativa que permite determinar la eficacia de los resultados, de la estructura y la eficiencia.

## **6.2 Ubicación Administrativa**

La propuesta por constituirse, en un medio de evaluación de la gestión administrativa y operativa de la institución, requiere de una ubicación administrativa que garantice su aplicación, así como considerar los resultados obtenidos para retroalimentar el proceso de gestión, en función de alcanzar niveles satisfactorios de excelencia.

Por consiguiente, la administración de la propuesta debe estar a cargo de la Gerencia, como órgano fundamental dentro de la administración y que entre sus funciones, esté el control de la gestión.

## **6.3 Objetivos**

- Evaluar la gestión de la empresa a través de los Indicadores de Gestión.
- Aplicar los Indicadores de Gestión en todo el proceso administrativo y operativo.

## **6.4 Metas**

- Aplicar los Indicadores de Gestión al culminar el año fiscal 2013
- Aplicar en el último trimestre del año 2012, los Indicadores de Eficiencia y Efectividad, con el fin de tomarlos como parámetros de validación de la propuesta.

## **6.5 Definición del Modelo de Indicadores**

Los Indicadores de Gestión son elementos constitutivos de una característica observable, a partir de la cual se realiza una medición cualitativa o cuantitativa, para definir la situación actual de la empresa, que en un análisis longitudinal, permite seguimiento y evaluación periódica de las variables y así evidenciar el cambio con respecto al tiempo.

## **6.6 Objetivos del Modelo**

### **6.6.1 Objetivos Generales**

- Analizar las estrategias de valoración que se emplean actualmente, para evaluar la gestión de la organización.
- Proponer los Indicadores de eficiencia y efectividad para evaluar a la organización objeto de estudio.
- Analizar la importancia que tiene la aplicación de los Indicadores de Gestión en la empresa.
- Promover bajo análisis crítico, las condiciones requeridas para la aplicación de los Indicadores de Gestión.

## **6.7. Estructura de la Propuesta**

Para la realización de los Indicadores de Gestión para la empresa Mercal, ubicada en San Cristóbal – Estado Táchira, se tomó el esquema elaborado por la investigadora Rossana, L. (2003), el cual se especifica a continuación:

## **Determinar los factores críticos de éxito del Sistema de Indicadores de Gestión**

Consiste en identificar aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control, para el logro de resultados positivos en la gestión de una organización. En este sentido, Beltrán, J; citado por Rossana, L. (ob. cit.), señala:

Los factores críticos de éxito son los signos vitales de una organización, los cuales requieren ser monitoreados a fin de garantizar un control íntegro y equilibrado de sus funciones y operación, a ellos se asocia el control de la gestión, bien sea en un área, proceso o grupo de personas. (p. 97)

**Cuadro N° 25 - Factores Críticos de Éxito**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>Calidad Administrativa</b>		Presupuesto Recursos Económicos Leyes	Estructurar y ejecutar el plan operativo anual desde el punto de vista operativo y administrativo de la empresa	Preparación y atención integral del personal administrativo	Gestión apegada a las leyes propuestas por el Estado	
<b>Cliente</b>		Demanda de usuarios	Oferta de nuevos en el Estado	Cantidad de usuarios	Posicionamiento de la empresa en la Región	Contribuir al desarrollo económico de la Región, mediante la participación de los empleados, personal obrero y administrativo, preparados con excelencia
<b>Proceso interno</b>		Usuarios del sector de influencia en la empresa	Preparación de calidad de las ofertas	Cantidad de usuarios que asistente con frecuencia	Excelencia de la empresa en términos de operatividad	
<b>Crecimiento y productividad</b>		Recurso humano Personal administrativo y obrero	Ejecutar planes de capacitación y adiestramiento del personal administrativo y obrero	Personal administrativo y obrero motivado y con alto nivel de motivación al logro	Personal capacitado y adiestrado que va a contribuir con la excelencia administrativa y operativa	

**Fuente: Elaboración propia**

### Producción de Variables

Sobre la base de las mismas, se elaboran los Indicadores de Gestión, por lo que se deben referir tantas Variables como relaciones de insumo, proceso, producto, efectos e impactos que se evidencien.

**Cuadro N° 26 - Producción de Variables**

Indicación de numeral	Preposición n "de"	Sustantivo en plural	Verbo en participio pasado	Complemento circunstancial de tiempo	Complemento circunstancial de lugar	Complemento circunstancial de modo
Total	De	Problemas	Solucionados por la gerencia	En el año 2012	En la empresa	En la solución de los problemas administrativos
Total	De	Cumplimiento	De horas administrativas cumplidas por los empleados	En el año 2012	En la empresa	En la solución de los problemas administrativos de la empresa
Total	De	Horas hábiles	Trabajadas por los empleados	En el año 2012	En la empresa	En el proceso de planificación y administración
Total	De	Horas hábiles	Atendidos por los empleados	En el año 2012	En la empresa	En el proceso de planificación
Total	De	Problemas	Solucionados por la gerencia	En el año 2012	En la empresa	En la solución de las dificultades administrativas
Total	De	Reuniones previstas	Por la gerencia	En el año 2012	En la empresa	Para atender los problemas institucionales
Total	De	Actividades de extensión administrativas	Realizados por la gerencia	En el año 2012	En la empresa	Para atender los problemas de los clientes

**Fuente: Elaboración propia**

### Definir las Variables

Representa la guía para explicar y describir los elementos que conforman las Variables, con el fin de evitar confusiones en la toma de decisiones.

### Cuadro N° 27 – Definición de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN
Solución de problemas institucionales	La cantidad de problemas institucionales, resueltos por los entrenadores y presidencia o en todo caso copartícipes, considerando que los mismos responden a la relación constante de la gerencia y empleados
Cumplimiento de horas administrativas	Las horas administrativas que cumple el personal administrativo en la empresa, en términos de colaboración o porque son asignadas para realizar otras actividades
Horas trabajadas y el número de actividades realizadas	Relación entre las horas asignadas al personal administrativo
Horas empleadas como colaboración en el diseño de la planificación	Representa la cantidad de horas que dedican los empleados como colaboración para atender el diseño de la planificación
Solución de los problemas administrativos de la empresa por la gerencia	Participación de los empleados, en la solución de los problemas administrativos de la empresa
Reuniones previstas por la gerencia para atender los problemas institucionales	Número de reuniones que cumple la gerencia de la empresa, dirigidas a resolver problemas institucionales junto a los empleados, desde el punto de vista administrativo y operativo
Actividades de extensión realizadas por la empresa	Número de actividades de extensión programadas y ejecutadas por la empresa en la comunidad
Colaboración de los empleados para el diseño de la planificación anual	Horas empleadas en términos de colaboración por parte del personal, para elaborar el plan anual de la empresa
Reuniones realizadas por la gerencia	Número de reuniones realizadas en el año por la gerencia con los empleados, para atender en conjunto los problemas inherentes a la administración de la empresa
Reuniones realizadas por la	Número de reuniones programadas y realiza por parte de la gerencia con el personal administrativo

Presidencia con el personal administrativo y obrero	y obrero, para atender problemas de corte institucional, administrativo o de operatividad
Número de reuniones realizadas por la gerencia con el personal administrativo	Número de reuniones programadas y realizadas por parte de la gerencia con el personal administrativo y obrero, para abordar problemas institucionales

**Fuente: Elaboración propia**

### **Describir las Variables**

La descripción de las Variables, permite detallar la extensión de cada una de las partes de los elementos que conforman las Variables.

### **Cuadro N° 28 – Descripción de las Variables**

<b>VARIABLES</b>	<b>INCLUYE</b>	<b>EXCLUYE</b>
Solución de problemas institucionales	Los empleados que forman parte de las comisiones de trabajo y que a su vez son fijos	Los empleados que no forman parte de las comisiones de trabajo y que a su vez son contratados
Cumplimiento de horas administrativas	Las horas administrativas asignadas a los empleados que presentan la condición de contratado	Las horas administrativas asignadas a los empleados que presentan la condición de contratado
Horas trabajadas y el número de actividades realizadas	Las horas laborales asignadas para cada empleado contratado, tomando en cuenta las actividades asignadas	Las horas laborales asignadas para cada empleado no contratado, tomando en cuenta las actividades asignadas
Horas empleadas como colaboración en el diseño de la planificación	Horas trabajadas por los empleados asignados al proceso de planificación de la empresa	A los empleados que no fueron invitados a colaborar en el proceso de planificación de la empresa
Solución de los problemas	Los miembros de la gerencia y personal administrativo que	Los miembros de la gerencia y personal administrativo que no

administrativos de la empresa por la gerencia	contribuyen a la solución de los problemas administrativos	contribuyen a la solución de los problemas administrativos
Reuniones previstas por la gerencia para atender los problemas institucionales	El número de reuniones previstas por la gerencia, con el objeto de atender y resolver los problemas institucionales	El número de reuniones previstas por la gerencia, que poco atienden la solución de los problemas institucionales
Actividades de extensión realizadas por el empresa	Todas las actividades de extensión planificadas por la empresa, para atender requerimientos o asesorías a los empleados	Las actividades de extensión que no son planificadas por la empresa, para atender requerimientos o asesorías a los empleados
Colaboración de los empleados para el diseño de la planificación anual	Horas trabajadas por la gerencia y los empleados para atender el diseño de la planificación anual	Las horas ocasionales empleadas por la gerencia y el personal administrativo para colaborar con la planificación
Reuniones realizadas por la gerencia	Horas planificadas y utilizadas por la gerencia para realizar reuniones con los empleados	Las horas ocasiones empleadas por la gerencia para realizar reuniones con los empleados

**Fuente: Elaboración propia**

### **Cuadro N° 29 – Asignación de Valor a cada Variable**

<b>VARIABLE</b>
1. Solución de problemas institucionales
2. Cumplimiento de horas administrativas
3. Horas trabajadas y número de actividades realizadas
4. Horas empleadas como colaboración en el diseño de la planificación
5. Solución de los problemas administrativos de la empresa por la gerencia
6. Reuniones previstas por la gerencia para atender problemas institucionales
7. Actividades de extensión realizadas por la empresa
8. Colaboración de los empleados para el diseño de la planificación anual
9. Reuniones realizadas por la gerencia

**Fuente: Elaboración propia**

## Elaboración del Diccionario de Variables

Elaborar un Manual de referencia, con el fin de disponer de la información respectiva para entender el origen de los Indicadores de Gestión.

### Cuadro N° 30 – Diccionario de Variables: Problemas institucionales

<b>Variable</b>	
Solución de problemas institucionales	
<b>Definición:</b> La cantidad de problemas institucionales resueltos por los entrenadores y presidencia o en todo caso copartícipes, considerando que los mismos responden a la relación constante de la gerencia y los empleados	
<b>Descripción de la Variables</b>	
<b>Elementos que incluye</b>	<b>Elementos que excluye</b>
Los empleados que forman parte de las comisiones de trabajo y que a su vez son fijos	Los empleados que no forman parte de las comisiones de trabajo y que a su vez son contratados

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro N° 31 – Diccionario de Variables: Horas administrativas

<b>Variable</b>	
Cumplimiento de horas administrativas	
<b>Definición:</b> Las horas administrativas que cumple el personal administrativo de la empresa, en términos de colaboración o porque son asignadas, para realizar otras actividades	
<b>Descripción de la Variables</b>	
<b>Elementos que incluye</b>	<b>Elementos que excluye</b>
Las horas administrativas asignadas a los empleados que presentan la condición de contratados	Las horas administrativas asignadas a los empleados que presentan la condición de contratados

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro N° 32 – Diccionario de Variables: Horas trabajadas y actividades realizadas**

<b>Variable</b>	
Horas trabajadas y número de actividades realizadas	
<b>Definición:</b>	
Relación entre las horas asignadas al personal administrativo	
<b>Descripción de la Variables</b>	
<b>Elementos que incluye</b>	<b>Elementos que excluye</b>
Las horas laborales que cumple cada empleado contratado en las actividades asignadas	Las horas laborales que cumple cada empleado no contratado en las actividades asignadas

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro N° 33 – Diccionario de Variables: Colaboración en el diseño de la planificación**

<b>Variable</b>	
Horas empleadas como colaboración en el diseño de la planificación	
<b>Definición:</b>	
Representa la cantidad de horas que disponen los empleados como colaboración para atender el diseño de la planificación	
<b>Descripción de la Variables</b>	
<b>Elementos que incluye</b>	<b>Elementos que excluye</b>
Horas empleadas por el personal asignado al proceso de planificación de la empresa	A los empleados que no fueron invitados a colaborar en el proceso de planificación de la empresa

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro N° 34 - Diccionario de Variables: Solución de problemas administrativos de la empresa por la gerencia**

<b>Variable</b>	
Solución de problemas administrativos de la empresa por la gerencia	
<b>Definición:</b>	
Participación de los empleados en la solución de los problemas administrativos de la empresa	
<b>Descripción de la Variables</b>	
<b>Elementos que incluye</b>	<b>Elementos que excluye</b>
Los miembros de la gerencia y personal administrativo, que contribuyen a la solución de los problemas administrativos	Los miembros de la gerencia y personal administrativo, que no contribuyen a la solución de los problemas administrativos

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro N° 35 - Diccionario de Variables: Reuniones previstas por la Gerencia para atender problemas institucionales**

<b>Variable</b>	
Reuniones previstas por la gerencia para atender problemas institucionales	
<b>Definición:</b>	
Número de reuniones que cumple la gerencia de la empresa, dirigidas a resolver problemas institucionales junto a los empleados, desde el punto de vista administrativo y operativo	
<b>Descripción de la Variables</b>	
<b>Elementos que incluye</b>	<b>Elementos que excluye</b>
El número de reuniones previstas por la gerencia, con el fin de atender y resolver los problemas institucionales	El número de reuniones previstas por la gerencia, que poco atienden la solución de los problemas institucionales

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro N° 36 - Diccionario de Variables: Actividades de Extensión**

<b>Variable</b>	
Actividades de extensión realizadas por la empresa	
<b>Definición:</b>	
Número de actividades de extensión programadas y ejecutadas por la empresa en la comunidad	
<b>Descripción de la Variables</b>	
<b>Elementos que incluye</b>	<b>Elementos que excluye</b>
Todas las actividades de extensión planificadas por la empresa, para atender requerimientos o asesorías a los empleados	Las actividades de extensión que no son planificadas por la empresa, para atender requerimientos o asesorías a los empleados

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro N° 37 - Diccionario de Variables: Colaboración de los empleados en el diseño de la Planificación**

<b>Variable</b>	
Colaboración de los empleados en el diseño de la planificación	
<b>Definición:</b>	
Horas empleadas en términos de colaboración por parte del personal para la elaboración del plan anual de la empresa	
<b>Descripción de la Variables</b>	
<b>Elementos que incluye</b>	<b>Elementos que excluye</b>
Horas empleadas por la gerencia y el personal administrativo, para atender el diseño de la planificación anual	Horas ocasionales empleadas por la gerencia y el personal administrativo para colaborar con la planificación anual

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro N° 38 - Diccionario de Variables: Reuniones realizadas por la Gerencia**

<b>Variable</b> Reuniones realizadas por la Gerencia	
<b>Definición:</b> Número de reuniones realizadas en el año por la gerencia con los empleados para atender en conjunto los problemas inherentes a la administración de la empresa	
<b>Descripción de la Variables</b>	
<b>Elementos que incluye</b>	<b>Elementos que excluye</b>
Las horas planificadas y empleadas por la gerencia para realizar reuniones con los empleados	Las horas ocasionales empleadas por la gerencia para realizar reuniones con los empleados

**Fuente: Elaboración propia**

**Jerarquización de Variables**

Se realizó con el fin de estimar la relevancia de cada una de las Variables dentro del sistema de control de gestión, considerando los criterios compatibles con cada uno de los factores críticos de éxito. Para cumplir con este aspecto de la metodología, se le asignó a cada variable una puntuación en una escala predeterminada, de acuerdo a su importancia, a través de los parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad (Muñoz, 2003).

**Cuadro N° 39 – Jerarquización de las Variables de acuerdo a los Factores Críticos de Éxito**

<b>VARIABLE</b>	<b>VALOR</b>
Solución de problemas institucionales	1
Cumplimiento de horas administrativas	2
Horas trabajadas y número de actividades realizadas	3
Horas empleadas en colaboración con el diseño de la planificación	4
Solución de problemas administrativos en la empresa por la gerencia	5

Reuniones previas por la gerencia para atender los problemas institucionales	6
Actividades de extensión realizadas por la empresa	7
Colaboración de los empleados para el diseño de la planificación anual	8
Reuniones realizadas por la gerencia	9
Reuniones realizadas por la presidencia con el personal administrativo y obrero	10
Número de reuniones realizadas por la gerencia con el personal administrativo	11

**Fuente: Elaboración propia**

### **Formulación de los Indicadores de Gestión, a través de las Variables de mayor jerarquía**

Se formularon los Indicadores de Gestión, atendiendo las directrices estratégicas contenidas en el Plan Operativo Anual de la Institución correspondiente al año 2006, tomando en consideración las Variables definidas y jerarquizadas. En este sentido, se consideraron los Indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad y economía.

#### **Cuadro N° 40 – Indicadores de Gestión para Evaluar**

<b>INDICADORES</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>CATEGORIA DE LA VARIABLE</b>
<b>EFFECTIVIDAD</b> (RESULTADOS ESPERADOS  RESULTADOS LOGRADOS)	1. Problemas Resueltos 2. Evaluación 3. Nivel Académico 4. Participación de los empleados 5. Posicionamiento de la empresa en el Estado	Física Física y cronológica Física  Física  Física
<b>EFICACIA</b> (PRODUCTO – RESULTADO)	1. Excelencia 2. Planificación operativa y administrativa 3. Prosecución de la importancia de la	Física  Física y cronológica

	empresa en el Estado	Física y cronológica
<b>EFICIENCIA</b> (INSUMO – PRODUCTO)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de los costos operativos</li> <li>2. Satisfacción Laboral</li> <li>3. Participación empleados</li> <li>4. Participación personal obrero</li> <li>5. Capacitación de los empleados</li> </ol>	<p>Económica y física</p> <p>Física</p> <p>Física</p> <p>Física</p> <p>Física y cronológica</p>
<b>ECONOMÍA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuesto ejecutado</li> <li>2. Ingresos</li> </ol>	<p>Económica</p> <p>Económica y</p>
<b>TOTAL</b>	<b>15 Indicadores</b>	

Fuente: Elaboración propia

### **Elaboración de los perfiles de los Indicadores de Gestión**

Se realizó este proceso con el objeto de conocer su ámbito y oportunidad de aplicación, así como las fuentes de información: (a) Se estableció el número correlativo del Indicador, donde se indicó la categoría y otros dos (2) dígitos que son los equivalentes al número correlativo, dado que se emplearon tres (3) dígitos; Eficiencia (1), Eficacia (2), Efectividad (3) y Economía (4). (Muñoz, ob. cit.)

### **Asignación del número al Indicador de Gestión**

El código a emplear en el proceso metodológico, se corresponde con tres (3) dígitos: (1) Indicador de Eficiencia, (2) Indicador de Eficacia, (3) Indicador de Efectividad y (4) Indicador de Economía. De igual forma, se

emplearon números correlativos por cada Indicador, por ejemplo: 01; 02; 03; etc. Códigos: 1.01; 1.02, 1.0n

**Cuadro N° 41 – Asignación del número del Indicador**

<b>INDICADOR</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>NÚMEROS CORRELATIVOS</b>	<b>EJ. CÓDIGO</b>
Eficiencia	1	1	1-01
Eficacia	2	2	1.02
Efectividad	3	3	1.03
Economía	4	4	1.04

**Fuente: Elaboración propia**

El modelo establece un perfil por cada Indicador de Gestión, donde se establece lo siguiente:

**Cuadro N° 42 – Perfil del Indicador (Modelo)**

<b>N° DEL INDICADOR</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	
<b>FÓRMULA DEL INDICADOR:</b>		
<b>CATEGORÍA DE LA VARIABLE</b>	<b>CANTIDAD DE VARIABLES</b>	<b>JERARQUÍA DE LAS VARIABLES</b>
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		
<b>RELACIÓN CON OTROS INDICADORES</b>		
<b>TENDENCIA ÓPTIMA</b>	<b>RANGOS DE DESEMPEÑO</b>	<b>PERIODICIDAD EN LA MEDICIÓN</b>
<b>DEPENDENCIA DONDE SE ORIGINA LA INFORMACIÓN</b>	<b>FUENTE DE LA INFORMACIÓN</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

### Ficha del comportamiento del Indicador de Gestión

Permite registrar el desempeño del Indicador a través del tiempo, lo que se constituye en el historial de cada Indicador de Gestión (Muñoz, ob. cit.). Considerando la metodología empleada para elaborar los Indicadores de Gestión, los autores plantean la necesidad de establecer una ficha de control del comportamiento del Indicador.

En este sentido, se consideró pertinente estructurar la misma, con el fin de que una vez aplicado el procedimiento respectivo, vaciar la información en la siguiente matriz de doble entrada:

**Cuadro N° 43 – Ficha de Control del Indicador**

N° DEL INDICADOR	NOMBRE	FÓRMULA	VARIABLES QUE INTERVIENEN
HISTORIA DE LA MEDICIÓN			
N°	ESTÁNDAR	FECHA TENDENCIA MEDICIÓN	DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
CONTROL DE GESTIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS		CÓDIGO DE ACTUACIÓN
			ELABORADO POR:
	ALCANCE		FECHA

Fuente: Elaboración propia

Permite la presentación de los Informes escritos, para poder evaluar la gestión mediante los Indicadores. Este recurso se realizará una vez aplicado el Sistema de Indicadores de Gestión en la empresa.

Es de hacer notar, que los resultados obtenidos por la evaluación de la gestión realizada mediante los Indicadores, a través de informes cortos que reflejen y permitan analizar los resultados obtenidos con el resultado esperado y que se logre identificar los motivos que la originaron, es pertinente graficar los resultados.

**Cuadro N° 44 – Reporte de los Resultados obtenidos en la aplicación de los Indicadores de Gestión**

CÓDIGO	NOMBRE DEL INDICADOR	RANGOS DE DESEMPEÑO	TENDENCIA	GRÁFICO

Fuente: Elaboración propia

**Aplicar los correctivos necesarios**

Una vez que se aplique el Sistema de Indicadores en la empresa, se debe aplicar el recurso presupuesto, donde se van a señalar y ejecutar las estrategias para reorientar el comportamiento del Indicador.

**Cuadro N° 45 – Correctivos a aplicar para neutralizar las desviaciones del Indicador**

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>DESVIACIÓN DETECTADA</b>	<b>CORRECTIVOS A APLICAR</b>	<b>FECHA PAR EVALUAR LOS CORRECTIVOS APLICADOS</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Evaluación**

La evaluación se realizará una vez concluida la fase de aplicación, para lo cual se diseñará un Instrumento de Evaluación, que permitirá a través de los resultados obtenidos, retroalimentar el proceso de selección y la ubicación de ellos dentro del contexto administrativo y operativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo (2005). *La tipología de los Indicadores de Gestión*. Material Mimeografiado: Universidad de Carabobo. Estado Carabobo, Venezuela.
- Acevedo (2005). *Desarrollo Económico y Social*. Bogotá, Colombia: Edit. Magisterio.
- Alvarado, R. (2001). *Los Procesos de Control Empresarial*. México: Editorial McGraw Hill.
- Anaya (2006). *Indicadores Administrativos*. México: Edit. Trillas
- Balestrini A., M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Servicio Editorial.
- Bavaresco, L. (1994). *Metodología de la Investigación*. Material Mimeografiado. Facultad de Educación. Universidad del Zulia. Estado Zulia, Venezuela.
- Becerra (2002). *Administración*. Estado Aragua, Venezuela: Edito. APROUPEL.
- Beltrán (2000). *Indicadores de Gestión*. México: Editorial McGraw Hill.
- Burrotes (2000). *Los Controles de Gestión Empresarial*. México: Edit. Prentice.
- Carrillo, L. (2007). *Evaluación de la Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Telecon*. Tesis de Grado no publicada. Universidad La Sabana – Bogotá, Colombia.
- Colmenares (2008). *Modelo de Gestión sustentado en Indicadores de Gestión Financiera, para el Departamento de Deporte Escolar del Instituto Nacional de Deportes (IND)*. Tesis de Grado no publicada. Universidad Santa María.
- Contraloría General de la República. Indicadores de Gestión y Resultados Documento en línea:  
[http://www.insg.gov.co/aserca/pdf/indicadores\\_de\\_gestion.df](http://www.insg.gov.co/aserca/pdf/indicadores_de_gestion.df)

- Domingo, J. (1998). **Los Círculos de Calidad Total**. México: Editorial McGraw Hill.
- Ferrer y Otros (2002). **Indicadores de Gestión**. Maracay, Venezuela: Edit. APROUPEL.
- Flores (2008). **Sistema de Indicadores Financieros para evaluar la gestión de la empresa IDES, C.A., Departamento de Cundinamarca – Bogotá, Colombia**. Tesis de Grado no publicada. Universidad Sergio Arboleda – Bogotá, Colombia.
- Graciano (2007). **Indicadores de Gestión**. Bogotá[ Edit. Magisterio
- Hernández, Sampieri y Batista. (2004). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración**. Venezuela: Editorial McGraw Hill.
- Jordi (2002). **El Control de la Gestión Empresarial**. Bogotá, Colombia: Edit. Magisterio
- Martín (2007). **Administración**. Bogotá, Colombia: Edit. Prentice Hall.
- Martínez, I. (2006). **Control Global de Gestión**. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Mendoza, R. (2001). **Cómo mejorar la Gestión Pública a través de Indicadores**. San Cristóbal, Estado Táchira – Venezuela. Fundación Centro de Altos Estudios de Control de Estado.
- Mercal. Disponible en: [www.mercal.gov.ve/](http://www.mercal.gov.ve/)
- Monasterio (2008). **La validez de la Gestión Empresarial**. Bogotá, Colombia: Edit. Prentice Hall.
- Moreno (2007). **Administración**. Valencia, Venezuela: Editorial Panapo.
- Muñoz (2008). **Sistema de Indicadores de Gestión Financiera, para evaluar la calidad administrativa de la Televisora Regional del Táchira (TRT)**. UNET. Trabajo de Grado no publicado.
- Navarro y Flores (2006). **Indicadores de Gestión**. Valencia, Venezuela: Editorial Panapo.

- Leen, F. (2007). **Control y Productividad**. Bogotá, Colombia: Edit. Magisterio.
- Robbins (1994). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial McGraw Hill.
- Rey (2000). **Los Indicadores de Gestión**. México: Edit. Prentice Hall.
- Sabino (2005). **Métodos de Investigación**. Valencia, Venezuela: Editorial Panapo
- Stoner, J. y Otros. (2000) **Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Villalobos (2009). **Modelos de Evaluación Institucional**. Material Mimeografiado. UNELLEZ . Estado Barinas, Venezuela.
- Villalobos (2008). **Indicadores de Gestión Financiera para el Departamento de Control de Estudio del Instituto Politécnico de Barquisimeto, Estado Lara**. Tesis de Grado no publicada. Universidad Lisandro Alvarado, Barquisimeto – Estado Lara.
- Waterman (2007). **Evaluación Institucional Modelos**. México: Editorial Trillas.
- Wither, L. (2007). **Evaluación de la Gestión Empresarial**. México: Editorial Trillas.
- Kaplan y Norton (2005). **Control de Gestión Empresarial**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Zambrano (2009). **Proponer un Sistema de Gestión Financiero para la empresa Promar TV de Barquisimeto – Estado Lara**. Tesis de Grado no publicada. UCLA – Cabudare, Estado Lara.

# ANEXOS

# **ANEXO N° 1**

# **INSTRUMENTO**

## Anexo N° 1

Estimado Empleado

El presente instrumento tiene como finalidad realizar una investigación para recabar información acerca de Proponer un sistema de Indicadores para Evaluar la Gestión De Mercal San Cristóbal.

El presente cuestionario está estructurado en una serie de preguntas cerradas en escala tipo Likert. Los datos obtenidos serán utilizados solo por el investigador y tendrá carácter confidencial, por cuantos estos no necesitan ser identificados o personalizados.

Agradeciendo su colaboración, agradecemos su participación en este proyecto que buscara mejorar nuestra institución y sirva de referentes al sistema Mercal a Nivel Nacional.

### **Instrucciones:**

- 1.- No identifique el documento.
- 2.- Selecciones solo una de las opciones.
- 3.- En caso de duda consulte al encuestador

### **Las opciones que deberá marcar dada su preferencia son:**

- |                  |    |
|------------------|----|
| 1. Siempre       | S  |
| 2. Casi Siempre  | CS |
| 3. Algunas Veces | AV |
| 4. Casi nunca    | CN |
| 5. Nunca.        | N  |

Gracias

## INSTRUMENTO

PROPOSICIONES	S	CS	AV	CN	N
La empresa ofrece la oportunidad para solucionar los problemas de la organización.					
Los Funcionarios que laboran en la empresa contribuyen a la solución de los problemas					
Las necesidades operativas se evalúan semestralmente					
La empresa considera los resultados de la evaluación de las necesidades operativas					
Los empleados participan en la toma de decisiones					
La empresa genera ambientes propicios para que los empleados participen en la planificación.					
Existe en la empresa un modelo para el control presupuestario					
La planificación de la empresa responde a las necesidades presupuestarias para cumplir sus metas					
La empresa maneja la planificación del presupuesto en base a proyecto.					
La participación de la empresa en el control financiero favorece los resultados operativos.					
Los empleados generalmente ofrecen apoyo a la planificación financiera de la empresa					
La empresa genera ambiente propicio para brindar calidad de atención al usuario					
La empresa aplica un sistema de indicadores que mide la calidad de atención					
La empresa responde a las necesidades de los usuarios.					
La empresa evalúa permanentemente los procesos administrativos.					
Los proceso administrativos que operacionaliza la empresa atiende a indicadores de gestión.					
Los indicadores permiten la evaluación de cada uno de los procesos operativos de la empresa.					
La empresa emplea tecnología de punta para desarrollar los procedimientos operativos o administrativos					
La comunicación efectiva que se desarrolla en la empresa favorece la evaluación de gestión.					
Las estrategias administrativas responden a patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización.					
Las estrategias administrativas que propone la empresa orienta el alcance de las metas u objetivos.					
Las estrategias es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.					
En la empresa el proceso comunicacional permite la atención efectiva de los problemas presupuestarios					

# **ANEXO N° 2**

## **INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

San Cristóbal, Marzo 2013

Lcdo. (a)

---

Su Despacho

Estimado Licenciado:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, por cuanto aprecio su preparación en el campo de la gerencia. En esta oportunidad, solicito muy respetuosamente su colaboración, para la validación de contenido de un instrumento que tiene por finalidad, recoger información para el desarrollo del trabajo de Grado. El instrumento se estructuró en función del propósito central del trabajo. Por estas Razones, se requiere el análisis exhaustivo de cada uno de los ítems.

Agradeciendo de antemano la atención que sirva dispensar a la misma.

Atentamente

Lic. Francisco Gutiérrez

Nombre y Apellido del Validador: \_\_\_\_\_

Estudios de Post Grado

Doctorado \_\_\_\_\_

Maestría \_\_\_\_\_

Especialización \_\_\_\_\_

Universidad (es) donde lo obtuvo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Objetivo del Instrumento a Validar:

- 1.- Determinar la consistencia del instrumento
- 2.- Identificar la relación indicadores-ítems.

Firma \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_

VALIDACION

P	Congruencia		Claridad en la Redacción		Pertinencia		Observación
	SI	No	SI	No	SI	No	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							

### Calculo de la Validación empleados

Ítems	Exp 1	Exp 2	Exp 3	r1	pr1	Ppr1	Pe
1	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
2	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
3	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
4	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
5	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
6	3,00	3,00	3,00	3,00	3	0,9	0,0036
7	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
8	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
9	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
10	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
11	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
12	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
13	3,00	3,00	3,00	3,00	3	0,9	0,0036
14	3,00	3,00	3,00	3,00	3	0,9	0,0036
15	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
16	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
17	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
18	3,00	3,00	3,00	3,00	3	0,9	0,0036
19	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
20	3,00	3,00	3,00	3,00	3	0,9	0,0036
21	3,00	3,00	3,00	3,00	3	0,89	0,0036
22	3,00	3,00	2,00	8,00	2,6	0,86	0,0036
23	3,00	3,00	3,00	3,00	3	0,9	0,0036
						5,4	0,079
0,76							

# **ANEXO N° 3**

# **CONFIABILIDAD**

## CONFIABILIDAD

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ST	ST <sup>2</sup>
1	2	2	2	1	2	3	3	5	3	5	0,67	0,44
2	1	2	2	1	2	3	3	5	3	5	0,67	0,44
3	3	1	2	3	1	4	1	2	2	4	0,54	0,30
4	3	4	3	2	2	2	5	4	3	2	0,18	0,03
5	2	2	2	5	1	2	2	2	2	5	0,22	0,05
6	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	0,40	0,16
7	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	0,54	0,30
8	3	4	3	2	2	2	5	4	3	2	0,62	0,39
9	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	0,49	0,24
10	2	3	2	2	1	3	2	3	1	2	0,54	0,30
11	3	1	2	2	3	2	3	2	3	2	0,46	0,21
12	2	3	1	2	3	2	4	3	1	5	0,54	0,03
13	1	2	2	2	2	4	5	5	4	1	0,32	0,10
14	1	1	3	2	1	1	3	2	1	3	0,84	0,71
15	3	4	3	2	2	2	5	4	3	2	0,27	0,07
16	3	1	2	1	2	2	2	2	3	1	0,54	0,30
17	1	2	2	2	2	4	5	5	4	1	0,32	0,10
18	3	4	3	2	2	2	5	4	3	2	0,27	0,07
19	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	0,27	0,07
20	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	0,27	0,07
21	3	3	2	1	2	2	2	2	3	1	0,54	0,30
22	2	3	1	2	3	2	4	3	1	5	0,32	0,10
23	2	2	2	5	1	2	2	2	2	5	0,1	-
SUMA	52	44	56	48	50	53	52	53	50	53	10	10,99

Alfa de Cronbach 0.72

# **ANEXO N° 4**

## **FORMULACIÓN DEL MODELO**

**ANEXO N° 4**  
**APLICADO EL MODELO SE LLEGA A LA FORMULACIÓN COMO SE**  
**ESPECÍFICA**

Indicadores de Gestión

<b>Indicadores</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Categoría de Variables</b>
<b>Efectividad</b>  (resultados esperados Resultados logrados)		
<b>Eficacia</b>  (producto-resultado)		
<b>Eficiencia</b>  (Insumo – Producto)		
<b>Economía</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>Indicadores</b>	

Fuente: Elaboración propia

# **ANEXO N° 5**

## **MODELO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

## MODELO A EMPLEAR PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

**Pasos para la elaboración de indicadores de Gestión (Rossana, L. 2003)**

1. **Determinar los factores críticos de éxito del sistema de indicadores.**  
Consiste en identificar aquellos aspectos, que son necesarios para mantener bajo control para el logro de resultados positivos en la gestión de una organización.
2. **Producto de variables:** Sobre la base de las mismas se elaboran los indicadores de gestión, por lo que deben referir, tantas variables como relaciones de insumos, procesos, productos, efecto e impacto se evidencien.
3. **Definir variables:** Representa la guía, para explicar y describir los elementos que conforman las variables, para evitar confusiones en la toma de decisiones.
4. **Describir variables:** La descripción de las variables, permite detallar la extensión de cada una de las partes de los elementos que conforman la variable.
5. **Asignación de valor a cada variable:** Cada variable se le asigna un valor, con el objeto de poder clasificarlas posteriormente en su orden de importancia.

6. **Elaborar el diccionario de Variables:** Elaborar un manual de referencia, con la finalidad de disponer la formación respectiva, para atender el origen de los indicadores de gestión.
7. **Jerarquizar de las Variables:** se realizará con el propósito de estimar la relevancia de cada una de las Variables dentro del sistema de control de gestión, tomando en cuenta los criterios compatibles, con cada uno de los factores críticos de éxito. Para cumplir con este aspecto de la metodología, se le asigna a cada Variable una puntuación en escala predeterminada, de acuerdo a su importancia, tomando en cuenta los parámetros de eficacia, eficiencia y efectividad.
8. **Formulación de los Indicadores a través de las Variables de mayor jerarquía:** Se formularon, atendiendo las directrices contenidas en el Plan Operativo Anual de la institución año 2006, tomando en cuenta, las Variables definidas y jerarquizadas; en este sentido se consideró, los Indicadores de: eficiencia, eficacia, efectividad y economía.
9. **Elaboración de los perfiles del Indicador:** Se realizará este proceso, con el objeto de conocer su ámbito y oportunidad de aplicación, así como las fuentes de la información. Se establece el número correlativo del indicador, donde se indicó, la categoría y otros dos dígitos que son los equivalentes al número correlativo, dado que emplearon tres dígitos, (1) eficiencia, (2) eficacia (3) efectividad (4) economía (Muñoz 2003).
10. **Asignación del número de Indicadores:** El código a emplear en el proceso metodológico, se corresponde con los tres dígitos (1) indicador de eficiencia; (2) indicador de eficacia; (3) indicador de efectividad, (4) indicador de economía. De igual forma empleara número correlativos por cada indicador Ej. 01; 02, 03...n código: 1.01; 1.02... 1.n.

- 11. Perfil del Indicador y comportamiento:** Permite registrar el desempeño del indicado a través del tiempo, lo que se constituye en el historial de cada indicador de gestión. Muños (2003). Considerando la metodología empleada para elaborar los Indicadores de gestión, los autores plantean la necesidad de establecer una ficha de control del comportamiento del indicador. En este sentido, se considerará pertinente estructurar la misma, con el objeto de que una vez aplicado el procedimiento respectivo, vaciar la información en la siguiente matriz de doble entrada.
- 12. Evaluación y elaboración de reportes:** Permite la presentación de los informes escritos, para poder evaluar la gestión mediante los indicadores. Este recurso se aplicará, una vez puesto en funcionamiento el sistema de Indicadores de gestión de la empresa. Es necesario indicar los resultados obtenidos por la evaluación de la gestión realizada mediante los indicadores, a través de informes cortos, que reflejen y permitan analizar los resultados obtenidos, con el resultado esperado y que permitan identificar los motivos que lo originaron, es pertinente graficar los resultados.
- 13. Aplicar correctivos necesarios:** Una vez que se aplique el sistema de Indicadores en la institución, se debe aplicar el recurso propuesto, donde se van a señalar y ejecutar las estrategias para reorientar el comportamiento del indicador. A su vez el modelo exige señalar estrategias para reorientar el comportamiento del indicador.