

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO DE
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL ESTADO BARINAS

COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO BARINAS.

**“LA GERENCIA ESTRATÉGICA COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LOS
ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL EN VENEZUELA.**

**CASO DE ESTUDIO: CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLIVARIANO DE
MÉRIDA.
PERÍODO 2015-2016”**

AUTORA: LYMAR BETANCOURT COIRAN
C.I. N° V-11.710.125
TUTORA: MSC. YELINET RAMOS

BARINAS, JULIO 2018

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL.**

**“LA GERENCIA ESTRATÉGICA COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LOS ÓRGANOS DE
CONTROL FISCAL EN VENEZUELA.
CASO DE ESTUDIO: CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA. PERÍODO
2015-2016”**

**Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General.**

Autora: Lymar S. Betancourt Coirán

C.I. N° V-11.710.125

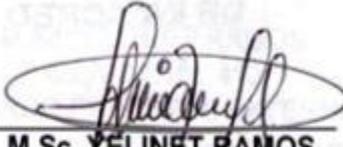
Tutora: Msc. Yelinet Ramos

BARINAS, JULIO 2018

APROBACIÓN DE LA TUTORA

Yo, Yelinet M. Ramos Frías, titular de la Cédula de Identidad N° V-11.191.412, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado titulado **“La Gerencia Estratégica como Modelo de Gestión para los Órganos de Control Fiscal en Venezuela. Caso de Estudio: Contraloría del Estado Bolivariano de Mérida. Período 2015-2016”**, presentado por la ciudadana LYMAR SOLANGEL BETANCOURT COIRÁN, titular de la Cédula de Identidad N° V-11.710.125, para optar al título de **Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los veintiún días del mes de septiembre de dos mil dieciocho.



M Sc. YELINET RAMOS
C.I. V-11.191.412

Fecha de entrega: 24-10-2018



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación Área de Postgrado

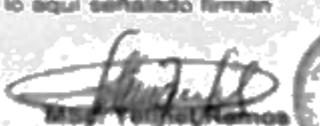


ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 8:00 a.m. del 18 de Octubre de 2018, reunidos en la Coordinación del Área de Postgrado, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores Carlos Fagilde (Jurado Principal UNELLEZ), María Daniela Uviado (Jurado Principal UNELLEZ) y Yelinet Ramos (TUTOR Coordinadora), titulares de las Cédulas de Identidad N° 13.486.445, 14.341.972 y 11.191.412, respectivamente quienes fueron designados por la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CTP/2018/09/AD 01 DE FECHA: 17/12/2018, ACTA N° 05 EXTRAORDINARIA N° AD 01, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado "LA GERENCIA ESTRATEGICA COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL EN VENEZUELA. CASO DE ESTUDIO: CONTRALORIA DEL ESTADO BOLLIVARIANO DE MÉRIDA, PERIODO 2015-2016". Presentado por el maestrante LYMAR BETANCOURT COIRAN C.I. N° 11.710.125, estudiante de la Maestría en Gerencia y Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister Scientiarum en Administración, mención Gerencia Pública, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 31, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, ADMITIR el Trabajo de Grado presentado y fijar la de defensa pública para este día 19 de Octubre de 2018 a las 9:30 a.m.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman


M. Carlos Fagilde
C.I. N° 13.486.445
(Jurado Principal UNELLEZ)


MSc. Yelinet Ramos
C.I. N° 11.192.412
(TUTOR COORDINADOR)


MSc. María Daniela Uviado
C.I. N° 14.341.972
(Jurado Principal UNELLEZ)



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación Área de Postgrado



ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 9:30 a.m. del 19 de Octubre de 2018, reunidos en la Coordinación del Área de Postgrado, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Carlos Fagilde (Jurado Principal UNELLEZ)**, **María Daniela Uviedo (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Yelinet Ramos (TUTOR Coordinadora)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.486.445, 14.341.972 y 11.191.412, respectivamente, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado **"LA GERENCIA ESTRATEGICA COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL EN VENEZUELA. CASO DE ESTUDIO: CONTRALORIA DEL ESTADO BOLLIVARIANO DE MÉRIDA, PERIODO 2015-2016"**. Presentado por el maestrante **LYMAR BETANCOURT COIRAN C.I. N° 11.710.125**, estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración, mención Gerencia Pública**, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR CON MENCIÓN PÚBLICACIÓN** el Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


MSc. Carlos Fagilde
C.I. N° 13.486.445
(Jurado Principal UNELLEZ)


MSc. Yelinet Ramos
C. I. N° 11.192.412
(TUTOR COORDINADOR)




MSc. María Daniela Uviedo
C. I. N° 14.341.972
(Jurado Principal UNELLEZ)



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación Área de Postgrado



MENCIÓN PUBLICACIÓN

Al Trabajo de Investigación titulado "LA GERENCIA ESTRATEGICA COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL EN VENEZUELA. CASO DE ESTUDIO: CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MERIDA, PERIODO 2015-2016", presentado por Lymar Betancourt Coiran de la cédula de identidad N° V- 11.710.125. APROBAR. El Trabajo de Grado aquí señalado con mención PUBLICACIÓN de acuerdo a las razones expuestas:

1. Por la relevancia teórica al utilizar teorías internacionalmente aceptadas y empleadas bajo un enfoque de mejoramiento gerencial en los organismos públicos.
2. El modelo que propone es inédito y producto de abordaje científico que invita a continuar transformando las instituciones públicas
3. La flexibilidad del modelo de gestión basada en la gerencia estratégica permite que sea ajustado a cualquier organismo público que contribuye al desarrollo del país.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


MSc. Carlos Fagilde
C.I. N° 13.486.445
(Jurado Principal UNELLEZ)


MSc. Yelinet Ramos
C. I. N° 11.192.412
(TUTOR COORDINADOR)




MSc. Maria Daniela Uviedo
C. I. N° 14.341.972
(Jurado Principal UNELLEZ)

AGRADECIMIENTO

A Dios:

- Por otorgarme el don de la vida, para cumplir la misión de todo ser humano, que no es otro, que ser su instrumento terrenal para irradiar su amor y justicia, con los talentos que nos ha dado en los caminos que nos permite transitar.
- Por regalarme unos padres ejemplares que me fortalecieron en la fe e hicieron de mi lo que soy, acompañándome en todo momento con mucho amor.
- Por llenarme de alegría al concederme a mis preciadas hijas, que son la motivación de cada amanecer y anochecer de mi vida, a quienes dejaré mi legado.
- Por colocar en mi camino a tantos amigos y amigas, que han compartido conmigo los mismos ideales y juntos hemos construido inimaginables logros.
- Por permitir que mis talentos fueran aportados al Sistema Nacional de Control Fiscal, espacios que me llenan de orgullo porque desde allí se demuestra que es posible prestar servicio público con ética y eficiencia.
- Por concederme en los momentos cruciales de mi vida un compañero que me apoyó y me dio aliento para seguir adelante.
- Por acompañarme en las vivencias buenas y no tan buenas, dejándome tantas enseñanzas en cada una de ellas para fortalecer mi carácter.

DEDICATORIA

- A mi familia y amigos, porque gracias a su apoyo ha sido posible alcanzar esta meta.
- Al Sistema Nacional de Control Fiscal, que ha sido mi pasión y motivación.
- A las Universidades, cuna de formación intelectual y base fundamental para el desarrollo y transformación del ser humano y del Estado.
- A mi país Venezuela, que merece la creación intelectual de todos sus hijos.

Lymar Betancourt Coirán

INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	xiii
SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPITULO I.....	17
EL PROBLEMA.....	17
Planteamiento del problema.	17
Objetivos de la Investigación.	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Justificación de la Investigación.....	21
CAPITULO II.....	23
MARCO TEÓRICO	23
Antecedentes de la Investigación	23
Antecedentes de la Institución	25
Contraloría del estado Bolivariano de Mérida - Órgano de Control Fiscal de Venezuela.....	25
Bases Teóricas.....	29
La Gerencia y su enfoque filosófico.	29
Modelo de gestión en las organizaciones públicas.	32
Modelo de gestión de calidad.	33
Modelo de gestión corporativo.....	34
Modelo de gestión de mejoramiento continuo.....	34
Modelo de gestión del conocimiento.....	36
Modelo de gestión por competencias.	37
Modelo de gestión estratégica.	38
Las Estrategias en las organizaciones.....	41

La Gerencia estratégica como modelo de gestión.....	42
Modelos de Gestión basados en la Gerencia Estratégica.....	47
Modelo de Rusel Ackoff	48
Modelo de Michael Porter	50
Modelo de Fred R. David.....	51
Sistema de Variables.....	54
CAPITULO III.....	56
MARCO METODOLÓGICO	56
Naturaleza de la Investigación	56
Diseño de la Investigación.....	57
Población	58
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
Validez y Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.....	60
Procesamiento y análisis de los datos:	63
CAPITULO IV.....	64
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS	64
Análisis de los datos.....	83
Nudos Críticos del Modelo de Gestión Gerencial implantado.....	85
CAPITULO V.....	87
MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL. CASO CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA. ..	87
Indicadores de gestión como herramienta para la supervisión en el modelo de gestión basado en la Gerencia Estratégica.....	94
Ejemplo de Aplicación (Momento Cognitivo) del Modelo de Gestión Basado en la Gerencia Estratégica.....	96
Caso de estudio: Contraloría del estado Bolivariano de Mérida	96
Misión de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida	97
Visión de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida.....	97
Políticas Institucionales.....	98

Análisis del Concepto Filosófico	98
CAPITULO VI.....	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍAS CONSULTADAS.	105

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Tiempo de los funcionarios laborando en la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida (nivel supervisorio).....	65
Gráfico N° 2 Presentación de la estructura organizacional de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida (CEBM).....	66
Gráfico N° 3 Conocimiento de la misión y visión de la CEBM.....	67
Gráfico N° 4 Políticas formalmente establecidas del Órgano de Control Fiscal.....	68
Gráfico N° 5 Gestión de la CEBM sujeto a planificación.....	69
Gráfico N° 6 Tipo de Planificación utilizada en la CEBM.....	70
Gráfico N° 7 Sistemas de información de la CEBM.....	71
Gráfico N° 8 ¿Los sistemas de información de la CEBM deben ser fortalecidos?.....	72
Gráfico N° 9 Áreas de la CEBM que deben ser fortalecidas con sistemas de información.....	73
Gráfico N° 10 Labores gerenciales del nivel supervisorio ajustado a las funciones establecidas para el cargo.....	74
Gráfico N° 11 Existencia de casos de cargos que no se ajusten con las labores que desempeñan los trabajadores del nivel operativo.....	75
Gráfico N° 12 ¿La CEBM presenta Plan de incentivos?.....	76
Gráfico N° 13 Motivación de los trabajadores.....	77
Gráfico N° 14 Cumplimiento de los objetivos y metas bajo la dirección gerencial.....	78
Gráfico N° 15 Existencia de indicadores de gestión como sistema de información.....	79
Gráfico N° 16 Los indicadores de gestión como herramientas de supervisión en el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por la dirección o gerencia.....	80
Gráfico N° 17 Los resultados de los indicadores de gestión son utilizados para corregir acciones estratégicas, tácticas u operativas.....	81
Gráfico N° 18 Corrección de estrategias producto de los resultados obtenidos de los indicadores de gestión.....	82

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la Contraloría del estado Bolivariana de Mérida.	28
Figura 2 Gestión del mejoramiento continuo.....	36
Figura 3 Visión sistémica de la planificación según sus niveles gerenciales	40
Figura 4. Principios de la Planeación Interactiva.	48
Figura 5. Modelo de Gerencia Estratégica de Rusel Ackoff basada en la Planeación Interactiva	49
Figura 6. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter	51
Figura 7. Modelo de Gerencia estratégica de Fred David.....	53
Figura 8 Nudos Críticos del Modelo de Gestión Gerencial aplicado en la CEBM	85
Figura 9. Diagrama de la Gerencia estratégica como Modelo de Gestión para los órganos de Control Fiscal.	93
Figura 10. Visión sistémica del seguimiento y control de las operaciones según sus niveles gerenciales.....	95
Figura 11. Sede actual de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida.....	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Gerencia Estratégica según Fred David	43
Tabla 2. Técnicas e instrumentos para la recolección de información por objetivos.....	59
Tabla 3 Análisis de las variables de la Misión Institucional de la CEBM para determinar el momento cognitivo del Órgano de Control Fiscal.	99



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POST-GRADO BARINAS.
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

“LA GERENCIA ESTRATÉGICA COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL EN VENEZUELA. CASO DE ESTUDIO: CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA. PERÍODO 2015-2016”

AUTORA: ABOG. LYMAR SOLANGEL BETANCOURT COIRÁN

C.I. N° V-11.710.125

TUTORA: YELINET M. RAMOS

AÑO: 2018

RESUMEN.

Los modelos de gestión se identifican como herramientas gerenciales que establecen pautas estratégicas y operativas para mejorar el rendimiento y desempeño de una organización, direccionándolo hacia la visión institucional conforme al dinamismo social, que promueven la formación gerencial y el pensamiento estratégico como fundamento de los cambios requeridos, no obstante, teóricamente existen diversos modelos de gestión propuestos basados en escuelas de pensamiento, pero los mismos son concebidos dentro de un contexto de desarrollo y alto desempeño desvinculado de la realidad que presentan los países subdesarrollados, específicamente de la Administración Pública Venezolana. En este orden de ideas, se plantea el quehacer de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida la cual, cómo órgano de control fiscal, presenta una misión y visión clara pero la gestión no ha obtenido los resultados esperados a pesar de contar con la capacidad física y recursos humanos requeridos para su operatividad; como respuesta a ello, en el proceso investigativo se detectaron debilidades gerenciales, así como algunos factores organizacionales que deben ser tratadas para garantizar la gestión. La investigadora presenta un modelo de gestión basada en la gerencia estratégica como producción propia e inédita, conceptualizados en tres momentos gerenciales como lo son: momento cognitivo, de propósito y evaluativo /control, donde intervienen diferentes elementos que deben ser desarrolladas por el equipo de trabajo gerencial. La investigación se desarrolló bajo la metodología de investigación cuantitativa, cuyo diseño es documental y descriptivo, presentado en forma teórica e ilustrativa en cuanto a la conceptualización de modelos de gestión que fundamentaron la investigación, así como el modelo que la investigadora propuso.

Palabras claves: Gerencia, Modelos, Gestión, Estrategia, Órganos de Control Fiscal.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POST-GRADO BARINAS.
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

"THE STRATEGIC MANAGEMENT AS A MODEL OF MANAGEMENT FOR THE FISCAL CONTROL ORGANS IN VENEZUELA. CASE STUDY: COMPTROLLER OF THE BOLIVARIAN STATE OF MÉRIDA. PERIOD 2015-2016 "

AUTHOR: ABOG. LYMAR SOLANGEL BETANCOURT COIRÁN

C.I. N° V-11.710.125

TUTOR: YELINET M. RAMOS

YEAR: 2018

SUMMARY

Management models are identified as managerial tools that establish strategic and operational guidelines to improve the performance and performance of an organization, directing it towards the institutional vision in accordance with social dynamism, which promote management training and strategic thinking as the basis for the changes required. However, theoretically there are various management models proposed based on schools of thought, but they are conceived within a context of development and high performance unrelated to the reality presented by the underdeveloped countries, specifically the Venezuelan Public Administration. In this order of ideas, the work of the Office of the Comptroller of the Bolivarian State of Mérida is proposed, which, as a fiscal control body, presents a clear mission and vision, but the management has not obtained the expected results despite having the physical capacity and human resources required for its operation; In response to this, in the research process, managerial weaknesses were detected, as well as some organizational factors that must be addressed to guarantee management. The researcher presents a management model based on strategic management as its own and unpublished production, conceptualized in three managerial moments such as: cognitive moment, purpose and evaluative / control, where different elements are involved that must be developed by the work team managerial. The research was developed under the methodology of quantitative research, whose design is documentary and descriptive, presented in a theoretical and illustrative way in terms of the conceptualization of management models that founded the research, as well as the model that the researcher proposed.

Keywords: Management, Models, Management, Strategy, Fiscal Control Bodies.

INTRODUCCIÓN

La investigación planteada está orientada en la Gerencia Estratégica como modelo de gestión, el cual se identifica como una herramienta para los directores, gerentes o responsables de una institución pública o privada, que le permite concentrar su estructura funcional de una manera planificada, organizada, supervisada y controlada en las diferentes áreas donde se desarrolla.

Este modelo de gestión persigue determinar la realidad organizacional, examinar continuamente su entorno, definir los planes, ejecutar control de lo planeado, en fin, mantener en pleno dinamismo la gestión, del mismo modo, permite visualizar de manera integral el recurso humano, su desempeño, motivación, la formación de equipo de trabajo y el fortalecimiento del liderazgo a través de estrategias gerenciales.

Por su parte, la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida (CEBM), según información presentada en su página web identifica su misión en ser un órgano de Control Fiscal, que realiza control externo y posterior, a través de la vigilancia y fiscalización, sobre la administración, manejo y custodia de los recursos y patrimonio público, de los órganos y entes sujetos a control, con la excelencia en el servicio apoyado en el talento humano motivado, comprometido y eficiente, haciendo uso de las herramientas tecnológica e innovadoras, contribuyendo con el mejoramiento continuo de la gestión pública y el desarrollo de las comunidades organizadas, impulsando la participación ciudadana, bajo los principios de transparencia, objetividad, honestidad, orientación, vocación de servicio, eficiencia, responsabilidad, oportunidad y colaboración.

Como se observa en la misión organizacional, la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida es un órgano del Sistema Nacional de Control Fiscal que se encuentra bajo la rectoría de la Contraloría General de la República e interactúa con los demás órganos, estructuras y procesos, de manera coordinada para lograr la unidad de los sistemas y procedimientos de control; por lo tanto, su enfoque organizacional debe estar dirigido a la referida coordinación en función a lograr objetivos propuestos enmarcados en el control externo y posterior, de los

recursos públicos estatales.

En la investigación se plantea la importancia que le otorga al capital humano destacando la motivación, el compromiso y la eficiencia, apoyado en herramientas tecnológicas e innovadoras, presentando así, un escenario de herramientas gerenciales actualizadas, que se traduce en un continuo fortalecimiento de sus sistemas y estructuras para brindarle a su personal, la capacitación necesaria y requerida para el logro de sus objetivos institucionales, dentro de los cuales, se asume que se presenta el mejoramiento continuo de la Administración Pública, generado principalmente por la función orientadora que por naturaleza tiene este Órgano de Control, es decir, que las debilidades que se detecten en los órganos sujetos a control fiscal, estarán sometidos a una permanente supervisión y orientación, con la finalidad de disminuirlas o con mejores resultados, desaparecerlas.

Con el Modelo de Gestión basado en la Gerencia Estratégica, la investigadora presenta un nuevo quehacer gerencial que permita repensar la estructura del Órgano de Control Fiscal, así como sus funciones procurando establecer la gestión eficiente y eficaz que sugiere la sociedad, este modelo de gestión se construye con estrategias, herramientas y técnicas gerenciales, así como con un liderazgo activo y comprometido con la organización.

La investigación se desarrolla haciendo uso de la metodología cuantitativa, bajo un enfoque estructural funcionalista, con un diseño documental-descriptivo del objeto de estudio así como del modelo de gestión presentado, dado que se enmarca en un estudio innovador, con características novedosas para el sector gerencial. El mismo se presenta en seis capítulos donde se exponen el problema, la fundamentación teórica, fundamentación metodológica, el análisis de los datos obtenidos del proceso investigativo, la descripción del modelo de gestión presentado, así como la integración del modelo en el Órgano de Control Fiscal y conclusiones del proceso investigativo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.

Mundialmente las organizaciones se han reconocido como un elemento fundamental para la economía de las naciones, es por ello que en el sector privado, se plantea la competencia como incentivo de mejoramiento, lo que se traduce en mayores capacidades de calidad para la producción; por su parte, en el sector público el panorama cambia, aunque su estructura funcional va de la mano con el esquema establecido por el Poder Ejecutivo de la Nación, su funcionamiento está adaptado a cumplir los objetivos de índole social; no obstante, en este tipo de organizaciones se hace necesario establecer modelos de gestión que oriente a la consecución de objetivos de la manera más aprovechable tanto para la administración pública como para la colectividad.

Un modelo de gestión es una referencia que adopta la organización para estructurar las acciones de una empresa, con la finalidad de garantizar constante crecimiento de acuerdo a sus objetivos y metas, sin embargo, en la administración pública, el enfoque gerencial se define principalmente en la obtención de recursos para cumplir con propósitos sociales.

Para García (2007) “en la nueva gestión pública se aboga por distinguir las decisiones relacionadas con la oferta de los servicios públicos, de las decisiones relacionadas con la forma de gestionarlos e incluso de producirlos”, para ello, es necesario utilizar herramientas gerenciales que permitan la toma de decisiones de manera precisa, que “inicialmente se presentó la gestión por objetivos, pero en la actualidad es la dirección estratégica la técnica seleccionada para satisfacer plenamente dichas necesidades” (*ibídem*, p. 50.)

En este orden de ideas, la gerencia juega un papel fundamental en la instauración de modelos de gestión, dado que es el que determina el enfoque que se le dará a la misión de una organización, la que genera acciones para el logro de objetivos institucionales; es un proceso global de dirección, organización, planificación, control, toma de decisiones, precisado de una

manera estructurada y engranada a tal punto, que permita visualizar los resultados focalizados en propósitos ya establecidos. El éxito gerencial se encuentra supeditada en el tipo de organización, el tamaño, la complejidad de sus procesos, la autonomía en la toma de decisiones, las variables estructurales, las variables del entorno, entre otros factores, en fin, la gerencia propone las acciones a seguir considerando la realidad de la organización.

Dentro de la gerencia, la estrategia se visualiza como un instrumento eficaz para alcanzar los resultados esperados, se puede concebir como un plan que especifica una serie de pasos o conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo, que dará cuenta de la forma de aplicar dichos conocimientos a una situación concreta.

No obstante, tanto la gerencia como las estrategias, son claves para llevar a la organización al estado ideal, según su misión, de una manera planificada y organizada. Para García (2007), existe un nuevo sistema de dirección que “exige la elaboración de la estrategia o plan estratégico, donde se recoge la misión o propósito de la organización concretándola en las metas generales u objetivos a largo plazo necesarios para su consecución” (p. 51), de igual manera, existe el tiempo para alcanzarlos, el presupuesto, en fin, todo aquello que concreta las líneas de actuación cuya responsabilidad es del gerente público.

Pero así como se plantea la gerencia y las estrategias como formas de conducir la organización hacia el logro de objetivos propuestos, también existen diversas teorías organizacionales que plantean diferentes tipos de modelos de gestión, como por ejemplo:

- De calidad total.
- De mejoramiento continuo
- Corporativo.
- Del conocimiento.
- De avanzada competitividad.
- De arriba abajo.
- Por competencias, entre otros.

Cada una de estos modelos de gestión plantea una forma de cómo alcanzar el mejor rendimiento y efectividad en las organizaciones tanto privadas como públicas, teniendo para ello que adoptar una forma de abordar los procesos, la cultura organizacional, el recurso humano, la tecnología, entre otros; en este sentido, se destaca el modelo de gestión de Gerencia Estratégica, el cual se visualiza como una alternativa viable y de grandes oportunidades para el gerente, dado que representa una herramienta para administrar y ordenar los cambios donde se definen los objetivos de la organización. En este tipo de modelo de gestión, el gerente debe establecer estrategias para lograr una mayor participación tanto de los directivos como del personal operativo de la organización, igualmente, debe evaluar y ejecutar acciones que permitan que la organización logre los objetivos planteados, debe reconocer e identificar los factores que le beneficien o le perjudiquen en ese propósito, por lo tanto, debe establecer acciones para llevar un constante monitoreo del proceso, actividades o tareas.

Con el modelo de gestión de gerencia estratégica se logra proactividad en la organización, este modelo le permite al gerente tener a la mano información tanto cualitativa como cuantitativa, que contribuya a la toma de decisiones de una manera oportuna y acertada, ajustarse a los cambios, perseguir y consolidar la visión organizacional.

En Venezuela, dentro de ese enfoque de proactividad, se visualiza que dentro de los cambios institucionales ajustados a una dinámica política, social, económica, cultural e ideológica, se encuentran los Órganos de Control Fiscal, como instancias públicas creadas con rango constitucional para salvaguardar el patrimonio público. En este sentido, como órgano de control fiscal, la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida, en los últimos años, ha venido presentando en su gestión, acciones gerenciales que la visualizan desde una óptica de cambios, como un Órgano de Control Fiscal comprometida con su misión y con el estado, sin embargo, el modelo de gestión utilizado no está bien definido, por lo tanto no es fácil realizar ajustes a las acciones por diversas razones, entre las que se puede mencionar, la planificación, sistemas de información, sistema de recursos humanos, supervisión, control a nivel gerencial estratégico, táctico y operativo, entre otros elementos significativos para el cumplimiento de su misión y alcance de su visión.

De tal manera, que este órgano de control fiscal estatal, presenta algunos elementos que la

identifican con el modelo de gestión de gerencia estratégica, pero no se observa que considere de manera concreta y acertada, los factores internos y externos que la afectan, reflejándose en la poca efectividad de la toma de decisiones. Ante tal situación, es oportuno presentar las siguientes interrogantes:

¿Qué tipo de elementos direccionales identifican el modelo de gestión de Gerencia Estratégica aplicable a la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida como Órgano de Control Fiscal Venezolano?.

¿Cómo se establecería la sinergia entre los elementos del modelo de gestión basado en la gerencia estratégica con la estructura funcional de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida como Órgano de Control Fiscal Venezolano?

¿Cómo funcionaría la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida como órgano de control fiscal venezolano con el modelo de gestión basado en la gerencia estratégica?

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General.

Determinar la gerencia estratégica como modelo de gestión para los Órganos de Control Fiscal en Venezuela. Caso de estudio: Contraloría del estado Bolivariano de Mérida 2014-2016.

Objetivos Específicos.

- Identificar los elementos del modelo de gestión basado en la Gerencia Estratégica aplicable a la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida como Órgano de Control Fiscal Venezolano.
- Relacionar los elementos del modelo de gestión basado en la gerencia estratégica con la estructura funcional de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida como Órgano de Control Fiscal Venezolano.

- Integrar el modelo de gestión basado en la gerencia estratégica a la estructura funcional de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida como Órgano de Control Fiscal Venezolano.

Justificación de la Investigación.

La Investigación propuesta representa un avance en el tema gerencial de los organismos públicos, especialmente en los Órganos de Control Fiscal en Venezuela, dado que estos espacios en los últimos años, han estado sometido a una serie de transformaciones que exigen mayor capacidad gerencial, para dar respuestas a sus principales usuarios como es la colectividad. Bajo este contexto, es oportuno señalar la necesidad de introducir mejoras en la Administración Pública, específicamente en lo referente a la práctica de la gerencia, dado que es allí donde radica la efectividad o no de la organización, en este sentido, se destaca que para implementar un modelo de gestión, debe existir compromiso gerencial, tanto de la alta como de la media y baja gerencia, se debe concebir la organización como un todo, por lo tanto, debe existir equipo de trabajo.

En este sentido, se propone una nueva forma de pensar, dado que el modelo de gestión, se encuentra diseñada bajo la concepción del pensamiento estratégico, de allí la relevancia que tiene la investigación en cuanto a las innovaciones ajustadas a la organización, esto porque establecerá técnicas y herramientas que debe considerar el gerente para lograr una gestión efectiva, que produzca soluciones a las demandas de la colectividad. De tal enfoque se deriva la relevancia social de la investigación, puesto que los resultados que se obtenga de los organismos públicos, producen gran impacto en la aceptación o no de la colectividad, impacto que debe ser concentrado en la satisfacción de las necesidades sociales.

Del mismo modo, se establece como parte de esa forma de pensar, que el modelo de la gestión bajo un enfoque de la gerencia estratégica, presenta aportes metodológicos en cuanto al abordaje del estudio situacional de las realidades objeto de estudio, esto porque tal propuesta está ajustada al dinamismo institucional, representando de esta manera una nueva forma de abordar los problemas, destacando el enfoque sistémico para comprender mejor los procesos

complejos de la organización.

En cuanto a la relevancia teórica, es importante señalar que el modelo de gestión propuesto presenta como base la concepción de la gerencia estratégica, pero va más allá de las teorías establecidas, este modelo amplía el contexto presentando una definición a momentos del proceso de la gerencia estratégica y estos a su vez presentan su propia concepción teórica que pueden ser ajustadas a cualquier realidad institucional, especialmente las relacionadas con los órganos de control fiscal.

En este orden de ideas, se presenta una estructura funcional que va a ser el objeto de estudio que permitirá el diseño y aplicación del modelo de gestión basado en la gerencia estratégica, es el caso de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida cuya estructura funcional está diseñada para proporcionar mejores resultados que los arrojados hasta la actualidad.

Con el modelo de gestión basado en la Gerencia Estratégica, se estaría contribuyendo en gran medida, al cumplimiento efectivo de la misión establecida de la organización estudiada, así como de las organizaciones que quieran adaptarlo a su realidad, destacando así su adaptabilidad, dado que la propuesta se concentra en el pensamiento gerencial estratégico.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Es preciso destacar que las bases conceptuales de la investigación, se encuentran fundamentadas en un modelo de gestión para los organismos gubernamentales así como para los privados, enfocados en la dirección o gerencia de los mismos, por lo tanto, los antecedentes de la investigación estuvo orientada hacia el estudio de modelos de gestión y gerencia estratégica, dado que son pocas las producciones investigativas que se refieren al modelo de gestión en los órganos de control fiscal venezolano, por lo que se abordó una serie de investigaciones previas que básicamente tratan estas variables de manera directa e indirecta, entre las cuales se mencionan:

En referencia a ello, se expone la investigación realizada por Peraza (2014) quien presenta una Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua - Venezuela, destacando la exigencia de la realidad en disminuir trámites burocráticos y lograr una gerencia que satisfaga las necesidades de la comunidad, por lo que se hace necesario, la aplicación de estrategias adecuadas a los gobiernos locales, que según el autor se logra abordando la realidad actual de crisis económica y manejando con eficacia la escasez, hacia una sana administración, que pueda ser evaluada, del mismo modo aplicando los indicadores de gestión, ajustada a la modernidad en la nueva gestión pública.

En esta investigación se resalta los cambios en que la administración pública ha estado sujeta y la necesidad que ha tenido de adaptación, siendo parte importante para destacar, el modelo de gestión gerencial estratégico, que aunque es enfocado en la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC'S), es también visualizado como una herramienta gerencial. De allí, la investigadora considera el enfoque y las teorías utilizadas para

fundamentar la propia, especialmente porque se refiere al uso de la estrategia, como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potenciar las oportunidades del futuro.

Del mismo modo Molina (2010), presenta un Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica Basado en Balanced Scorecard en Empresa Salmonicultora ubicada en Chile, en la investigación se realiza una breve revisión de la empresa, sus procesos, el sector industrial y los mercados, elementos primordiales de la gerencia estratégica; además, incluye una revisión a elementos declarativos; como son misión, políticas, valores y visión de la empresa, en conjunto con un proceso de escrutinio y análisis de elementos internos y externos, con estos elementos, se definen los factores críticos de éxito y se realiza el diseño del modelo. Se concluye que la creación del modelo ha permitido clarificar la visión y la estrategia de la empresa, cumpliendo con los resultados esperados de definirla e integrarla con los objetivos e indicadores de todas las áreas.

Para la referida investigación, el enfoque de sistema de gestión estratégica, será fundamental como principio básico para encausar los esfuerzos y el grado de éxito de la implementación, de allí el interés de la investigadora, destacando que el análisis estratégico realizado a la empresa salmonicultora, está ajustado al enfoque de gestión basado en la gerencia estratégica, considerando la realidad del objeto de estudio y el objetivo logrado, el cual servirá de apoyo para el abordaje a los procesos estudiado el Órgano de Control Fiscal estatal.

Igualmente González (2007), presenta una Propuesta de gerencia estratégica para la empresa Arcontrol Ingeniería, C.A., donde plantea un análisis organizacional con una evaluación tanto de los factores externos como internos, determinando que la empresa objeto de estudio, dedicada al servicio de instalaciones eléctricas, no aprovecha bien sus oportunidades y es afectada grandemente por las amenazas, por lo que presenta un modelo de dirección estratégica, identificándolo como una herramienta que permite el desarrollo de la organización.

De este trabajo, es importante destacar el enfoque de proceso sistemático que plantea este investigador y el abordaje que hace al identificar las estrategias, las cuales se plantean de gran utilidad en la toma de decisiones, destacando la forma como el investigador aborda el fenómeno considerando la suma de las partes de un todo y la influencia de cada parte en el

todo, en este sentido, la investigadora aprovechará el modelo de gestión presentada en este estudio como referencia para el trabajo de investigación.

Antecedentes de la Institución

Contraloría del estado Bolivariano de Mérida - Órgano de Control Fiscal de Venezuela.

La Contraloría del estado Bolivariana de Mérida, es un Órgano de Control Fiscal, cuyo objeto es “vigilar la gestión de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación, el mismo se hará en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establezca la Ley.” (Otero citado por Ramos, 2008: p. 85). En este sentido, se destaca que la Contraloría General de la República es el ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, el cual está integrado por las Contralorías estatales, municipales, Auditorías Internas y demás que establezca la ley que regula su funcionamiento.

Ante los demás países, la Contraloría General de la República, es identificada como una Entidad Fiscalizadora Superior “que posee autonomía e independencia de los distintos órganos estatales” (Contraloría General de la República, 2005: p. 25), pero que fundamentalmente se interrelacionan con ellas, esto porque es exigente su posición en el sistema institucional de los distintos países que integran la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS).

Para Liendo (citado por Hernández, 2003), el control fiscal consiste en “tratar de establecer mecanismos de acopio de información que permitan tomar acciones capaces de corregir cualquier desviación del proceso administrativo (...), que no son otros, que la mejor preservación y salvaguarda de los dineros públicos” (p.43); en tal caso, queda claro que este tipo de control tiene como fin velar por la administración del dinero público en beneficio de la colectividad.

Fundamentado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (2003), Liendo (*op.cit*) define al control fiscal como la “medición y ajuste del desempeño de la organización, para asegurarse que se cumplan los fines de las disposiciones normativas y los planes y metas diseñados para

alcanzarlos” (p.45).

En referencia a estos conceptos, Ramos (2008) destaca elementos característicos que definen este tipo de control, como lo son:

- Medición de la gestión de la administración pública.
- Preservación y salvaguarda de los dineros públicos para el beneficio de la colectividad.
- Cumplimiento de la normativa legal vigente y de los planes organizativos.

Cada uno de estos elementos, deja claro que el control fiscal es un proceso de estado, organizacional, social y jurídico que vigila los recursos públicos aplicando instrumentos y procedimientos investigativos aceptables que permitan medir el desempeño de las organizaciones públicas con respecto a los planes y las disposiciones legales establecidas en procura de garantizar el beneficio social.

Dentro este contexto, la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida es un órgano de control fiscal estatal, cuya creación está fundamentada en el artículo 163 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual establece “Cada Estado (sic) tendrá una Contraloría que gozará de autonomía orgánica y funcional”, del mismo modo establece que la Contraloría del estado ejercerá, el control, vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes estatales.

Del mismo modo, es un órgano integrante del Sistema Nacional de Control Fiscal, por lo que debe coordinar sus acciones con las pautas establecidas por la Contraloría General de la República como ente rector del referido sistema.

Como toda organización, haciendo uso de su autonomía funcional, esta Contraloría tiene como misión el **ser un órgano de Control Fiscal**, que realiza control externo y posterior, a través de la vigilancia y fiscalización, sobre la administración, manejo y custodia de los recursos y patrimonio público, de los órganos y entes sujetos a control, con la excelencia en el servicio apoyado en el talento humano motivado, comprometido y eficiente, haciendo uso de las herramientas tecnológica e innovadoras, contribuyendo con el mejoramiento continuo de la gestión pública y el desarrollo de las comunidades organizadas, impulsando la participación

ciudadana, bajo los principios de transparencia, objetividad, honestidad, orientación, vocación de servicio, eficiencia, responsabilidad, oportunidad y colaboración.

Dentro de este contexto, la organización tiene concebido como significado de **transparencia**, a la ejecución diáfana de los actos de servicio y el respeto del derecho de toda persona a conocer la verdad, sin omitirla ni falsearla, en observancia de las garantías establecidas en el Artículo 143 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; **la honestidad**, es el principio que obliga a toda servidora o servidor público a actuar con probidad y honradez, lo cual excluye cualquier comportamiento en desmedro del interés colectivo. Por su parte **la vocación de servicio**, implica que las servidoras o servidores públicos están al servicio de las personas, y en su actuación darán preferencia a los requerimientos de la población y a la satisfacción de sus necesidades, con exclusión de conductas, motivaciones e intereses distintos de los del ente u organismo para el cual presta sus servicios y finalmente **la responsabilidad**, que significa disposición y diligencia en el ejercicio de las competencias, funciones y tareas encomendadas, tomar la iniciativa de ofrecerse a realizarlas, así como la permanente disposición a rendir cuentas y a asumir las consecuencias de la conducta, sin excusas de ninguna naturaleza, cuando se requiera o juzgue obligante.

Según los documentos institucionales, la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida, ha hecho esfuerzos para fortalecer su esquema organizacional y funcional, por lo que presenta normativas sublegales a través de manuales de normas y procedimientos, planificación estratégica y operativa, sistemas de información, entre otros instrumentos que deben dar respuesta a la gestión presentada.

Este órgano de control fiscal cuenta con once (11) directores, quienes conjuntamente con la contralora representan la alta gerencia, acompañado de una (01) jefatura y dos (02) unidades (gerencia media); del mismo modo, presenta un personal operativo de ciento dieciocho (118) servidores públicos, que según documento en línea institucional de la CEM (2017), la nómina se ubica en 51% para procesos medulares y 49% para los procesos de apoyo, traduciéndose en que la capacidad operativa profesional está ubicada en un 50% para el cumplimiento efectivo de su misión.

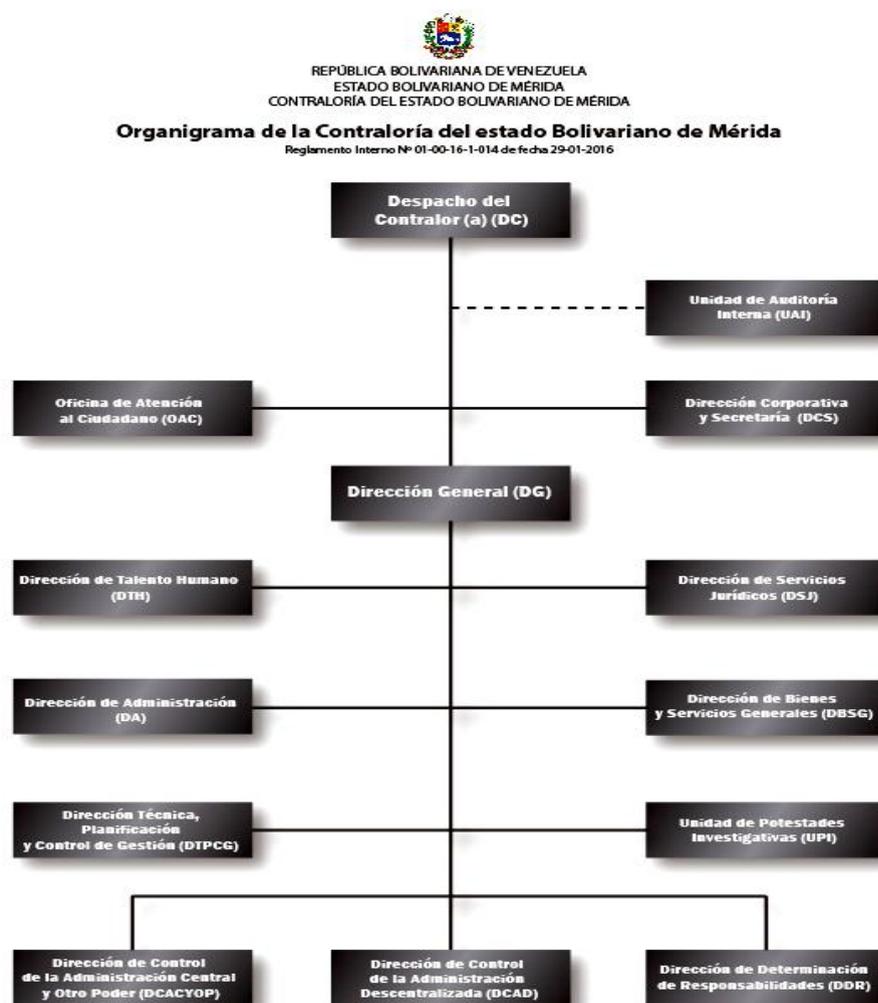


Figura 1 Organigrama de la Contraloría del estado Bolivariana de Mérida.

Fuente:http://contraloriaestadomerida.gob.ve/contraloria_merida/images/organigrama_2015.

Bases Teóricas.

Las bases teóricas de la investigación, se concentran en las variables de la investigación, de tal manera que se evidencie su importancia, características y concepciones que puedan establecer su validez científica.

El tema de gerencia estratégica como modelo de gestión, presenta una estructura teórica que fundamenta una concepción propia orientada a establecer una forma sencilla y eficaz de producir resultados positivos en los objetivos planteados por los órganos de control fiscal, específicamente en la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida, es por ello, que se presentan los abordajes teóricos relacionados con el tema.

La Gerencia y su enfoque filosófico.

Es importante destacar el significado que tiene el término de gerencia concebido desde diferentes ópticas, algunos autores como David (2003) la visualizan como “el arte de administrar”, mientras que otros la enfocan hacia las funciones de la dirección de una organización y la humanización de los procesos (Cañizales y Hurtado [2012]). Sin embargo, buscando su acepción más originaria, la palabra gerencia es de procedencia del latín gerere, del cual se le reconoce como administrar y en la antigüedad se muestra de acuerdo como una orden de un superior que debía de ser acatada, por lo tanto, está presente la concepción de gestionar, conducir y dirigir.

La conceptualización de gerencia hace referencia a la búsqueda del éxito organizacional, que según Drucker (1992), esta se mide por la capacidad de conocimiento que tenga su gente, entendiendo que el conocimiento es una abstracción mental donde la experiencia juega un papel importante, aunado al ambiente apropiado con alto espíritu empresarial. “El verdadero secreto para lograr el éxito de la empresa es su excepcional habilidad para convertir a sus trabajadores en alta mente productiva, motivados y conscientes de la calidad de reconocer el potencial, la dignidad y el valor del individuo” (Drucker, 1992: p. 59), en este sentido, se destaca la importancia de la relación que debe existir entre la mente que motoriza una organización y el capital humano con que cuenta.

Es importante destacar, que anteriormente la gerencia se ha concebido como una forma de controlar a las personas que laboran en la organización, registrando sus acciones para verificar que estuvieran cumpliendo con lo que se le había asignado, sin embargo, con la apertura económica, la internacionalización y la globalización, las empresas “no pueden continuar con unas normas, directrices o métodos administrativos que, si bien es cierto que fueron efectivos en décadas pasadas, hoy no se identifican ni responden a los desafíos del comportamiento económico del mundo” (Portafolio, 2008), este contexto hace que se distinga entre la gerencia tradicional y la gerencia moderna, destacando que con la gerencia tradicional no estaba definido la visión de la organización, existía un trabajo lineal manteniendo el mismo sistema de trabajo, no obstante con la gerencia moderna las acciones se enfocan como parte importante hacia en la formación y fortalecimiento del capital humano, la productividad, efectividad, competencia, calidad y sobre todo en la adaptación a los cambios que se presentan.

En la actualidad, la gerencia debe también ocuparse a su formación, dado que necesita ejercerse con un criterio global, siguiendo los conceptos modernos de productividad, competitividad e innovación, utilizar las innovaciones tecnológicas adaptándose a los cambios constantes donde la organización se encuentra sumergida. Para Monge (2015) se debe “adaptar a las empresas a esos nuevos conceptos y conocimientos, esto implica llevar a cabo una gerencia que incluya y practique las tendencias que recomienda el ex presidente de la General Electric, el mundialmente reconocido como el mejor ejecutivo, Jack Wells” (Monge, 2015: p. 24), quien señala que para dirigir a una organización se debe considerar tener una visión global pero actuando focalizadamente, darle poder a los ejecutivos que tienen poder decisorio, aprovechar los conocimientos y las experiencias de quienes han logrado éxitos, liderizar, darle a la organización una estructura plana donde se resalte la jerarquía, la capacitación continua para todo el personal, especialmente a los gerentes.

En este sentido, haciendo referencia a Edward Bono (autor de *seis sombreros para pensar*) y Jack Wells (Ex presidente de la General Electric), se destaca la importancia que tiene que un gerente tenga una visión global de la organización y que visualice los diferentes escenarios que pueda presentarse para poder tomar decisiones acertadas. Esta concepción da lugar al pensamiento sistémico, entendiéndose como “una forma de pensar que tiene en cuenta la

totalidad de las interacciones orgánicas de un sistema complejo” (Monge, 2015: p. 26), en lugar de analizar simplemente los distintos componentes de modo secuencial.

Por otra parte, actualmente en las organizaciones, especialmente en la administración pública, se ha descuidado el desarrollo del factor humano, la creatividad para la productividad donde se involucran la intensidad del compromiso personal y el interés de trabajar en un equipo con un sistema de trabajo definido. En la gerencia pública, es necesario implementar un estilo innovador, implantar mecanismos y sistemas de gestión tanto del talento humano como de la operatividad y funcionabilidad de las organizaciones al servicio del Estado, se debe fortalecer esta gerencia bajo el enfoque moderno y de calidad, incorporando instrumentos de gerencia moderna, tecnologías de gestión, organizacionales y de información de los entes públicos, aplicando eficaces sistemas de administración financiera y control, sustentando el presupuesto con los planes operativos anuales y planes estratégico.

Sallenave (2012) expone la gerencia de una manera integral al “relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad” (p. 64), no obstante, al ubicarlo dentro del contexto de la administración pública, sería entonces la búsqueda del logro de los objetivos propuestos en función a la satisfacción de las comunidades o usuarios de estos organismos.

Cuando se hace referencia a este término en la administración pública, generalmente es enfocado hacia la persona que tiene como función la dirección del organismo, poco se expone la forma como se plantearán los propósitos y cómo se lograrían para asegurar los avances que se esperan, en términos de eficacia en cuanto a la organización y de impacto en cuanto al entorno social.

En la administración pública, existe escepticismo de pensar y actuar de una manera diferente a lo que se ha visto históricamente, existe un paradigma basado en patrones de comportamiento sujetos a presupuestos, directrices, jerarquía, en fin, en un esquema de funcionamiento que se ocupe en resolver los problemas más comunes, supuestamente conocido por quienes han laborado en ella, como por quienes pretende hacerlo.

Mientras que en el sector privado, se presentan innovaciones gerenciales mostrando

avances, que en algunos casos son captados por el sector público, dando origen a nuevas teorías que persiguen identificar las oportunidades de éxito con la aplicación de tipos de gerencia, donde se identifica tanto a la persona que dirige como a todas las fuerzas de trabajo involucradas en la consecución de objetivos, metas, proyectos, propósitos, misión.

En la actualidad se plantea la concepción de una gerencia moderna, que se “basa en **formar y fortalecer el capital más importante que es el empleado**, formando emprendedores como organizaciones que destacan la excelencia, la eficiencia, la productividad, la efectividad, la competencia, la calidad, los cambios tanto de la empresa como de la **calidad humana** que la representa” (Peraza, 2014: p 26), esta gerencia plantea cambios futuros, donde el capital humano es el protagonista principal de los resultados que se obtenga en la organización.

El gerente moderno debe repensar los modelos empleados y valorar el talento humano para promover la creatividad, la flexibilidad, la sujeción de lo establecido y la oportunidad de innovar. Este dinamismo de pensamiento interno que tiene el gerente moderno, es lo que eleva a convertirse en teorías, practicas aprendidas, conocimiento, sabiduría, en el establecimiento de la búsqueda constante de responder las interrogantes producidas por el quehacer de la organización y el compromiso de lograr lo propuesto y trazar los nuevos que se orienten hacia un avance sólido y fructuoso.

Modelo de gestión en las organizaciones públicas.

Cuando se habla de modelo de gestión, se expone un enfoque paradigmático, puesto que cuando se hace referencia a ello, se visualiza un grupo de símbolos y reglas operativas establecidas bajo un enfoque específico, definiendo entonces a un modelo como un patrón identificado con códigos, mediante las cuales se realizan construcciones racionales aproximadas a la realidad.

En la administración pública, un modelo de gestión debe enfocarse en la satisfacción del interés común, parte de la idea del bienestar colectivo, por lo tanto, en la búsqueda de conseguir una gestión ajustada a ello, se establecen códigos para representar la mejor manera de conseguir los objetivos planteados, teniendo claro que “la administración pública representa

la situación permanente del Estado y tiene responsabilidades a largo plazo” (García, 2007: p.19), por consiguiente, el establecimiento de un modelo de gestión, debe ser apropiado y duradero.

Son variados los modelos de gestión que se presentan como alternativas principalmente para la gerencia privada, los cuales pueden ser ajustados a la administración pública, pero para ello se deben reunir una serie de elementos basados primordialmente en una radiografía de la realidad institucional. Entre los modelos de gestión existentes, se mencionan, a criterio de la investigadora, los más usados:

- Modelo de gestión de calidad.
- Modelo de gestión corporativo.
- Modelo de gestión de mejoramiento continuo.
- Modelo de gestión del conocimiento.
- Modelo de gestión por competencias (orientado a la administración de recursos humanos)
- Modelo de gestión estratégica, entre otros.

Cada uno de estos modelos de gestión, para la administración pública, persigue “la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible” (García, 2007: p. 44), que propicien cambios de acuerdo al dinamismo en que se encuentre inmersa.

Modelo de gestión de calidad.

Se enfoca en la utilización de un modelo de referencia, en el modelo está establecido todos los objetivos, metas, indicadores, es decir, todo está preestablecido. Según Monge (2015), el modelo de gestión de calidad “posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada” (p.41), sin embargo, limita

el dinamismo organizacional, la creatividad gerencial y la participación de los trabajadores en el desarrollo de la organización; como los objetivos ya están definidos, entonces no da la oportunidad de redimensionar o reajustarlos de acuerdo a la realidad de la organización.

Modelo de gestión corporativo.

Busca la interrelación entre las personas, dado que son las principales protagonistas y deben trabajar en equipo, el propósito es construir un proyecto compartido, los cuales se lleva a cabo aplicando los conceptos más avanzadas de la gestión. Presenta la concepción de equipo, que todos participen en un mismo objetivo y se comprometan con ello, es por esto, que motiva la participación de todos en cuanto a establecer el compromiso real con la misión, visión, valores institucionales, objetivos, metas, para de esta manera, tener la garantía de que no se presenten desviaciones en esa búsqueda de logros; sin embargo, este modelo es aplicable efectivamente en el sector privado, dado que en la Administración Pública, el comportamiento c.

Modelo de gestión de mejoramiento continuo.

Dentro del proceso de gestión se hace necesario planificar, ejecutar, evaluar y controlar, por lo tanto es necesaria una revisión teórica de cada una de estas fases en relación al mejoramiento continuo.

Se entiende por mejoramiento continuo, primero a una política gerencial que tiene como objetivo realizar una constante revisión de los procesos, donde se aplican estrategias enfocadas a la mejoría de ellos; es una concepción filosófica, visto como un todo y a la vez como procesos que son parte de ese todo, “supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos” (Gutiérrez, 2008. p. 35).

Para ello, es necesario tener una base organizacional ordenada, con los instrumentos normativos necesarios, con los propósitos bien concebidos e identificados los procesos, los vectores de problemas, así como las causas de ellos, todo esto es necesario para identificar la

situación inicial y poder establecer ideas y proyectos dirigidos a las mejoras, tal como lo señala García (2007) “para llevar a cabo el mejoramiento continuo de un proceso se requiere de una metodología o la sistematización de pasos ordenados que proporcionen una visión global de aquello que se desea mejorar (p. 81). En este sentido, este modelo persigue la mejora progresista, que una vez que se hayan cumplido y superada etapas, se van incorporando como referencia estándar, de manera que permita avanzar en los procesos.

En referencia a cómo se implementa este tipo de modelo, se destaca que el mismo debe presentar la planificación, donde se identifique el problema y su magnitud, para determinar las causas que la provocan y señalar las acciones que vayan a mejorarla; no obstante el modelo se concentra entonces, en el problema y sus causas, pero deja de lado el comportamiento del proceso y los agentes internos y externos que puedan influir en la dinámica organizacional y que además puedan provocar nuevos problemas, estableciendo luego un círculo vicioso de mejoramiento continuo. Esta reflexión de la autora, se fundamenta con lo que señala Gutiérrez (2010), quien define las acciones del mejoramiento continuo como la prevención de la recurrencia del problema, generalizando las medidas remedio y en cuanto a la conclusión estandarizando las soluciones a nivel del proceso, donde “si las soluciones no dieron resultado se debe repasar todo lo hecho, aprender de ello, reflexionar, obtener conclusiones y, con base en esto, empezar de nuevo desde el paso 1” (p. 57), corriendo con el error de quedar estancado en el proceso de evaluación y corrección, perdiendo grandes oportunidades de ajustar la organización a la dinámica propia de la organización.

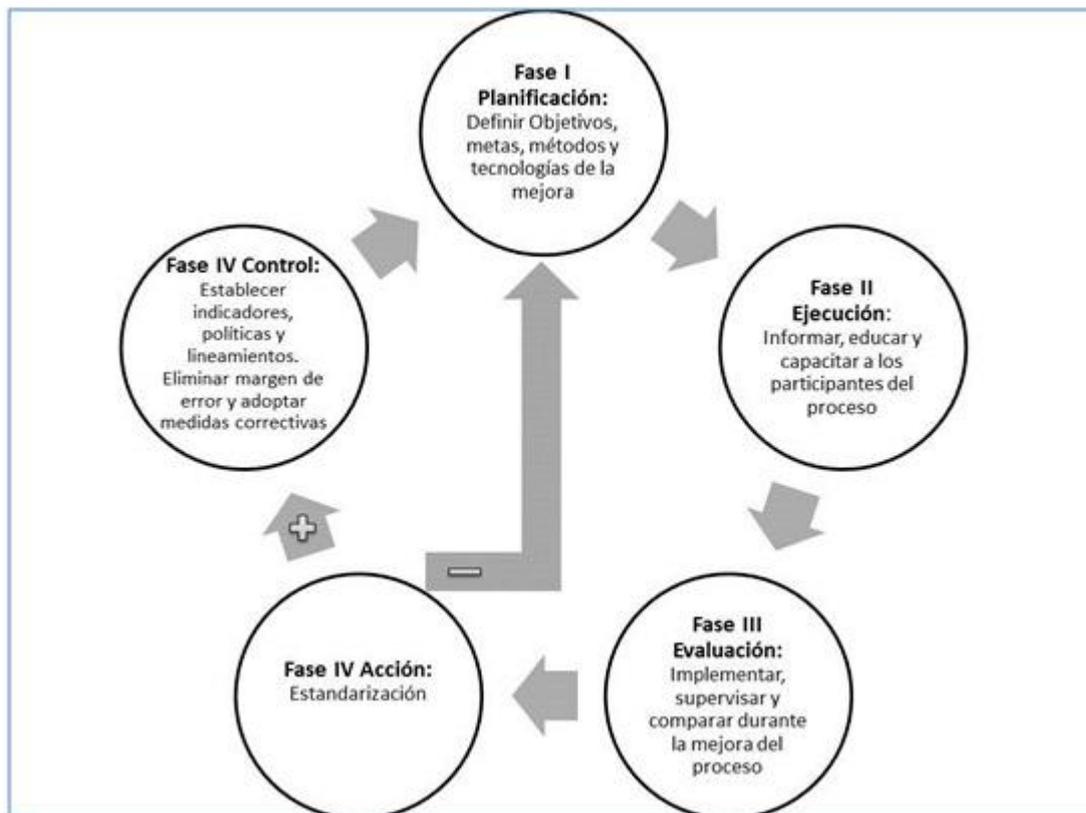


Figura 2 Gestión del mejoramiento continuo
Fuente: García (2007)

Modelo de gestión del conocimiento.

Este modelo, destaca la importancia y el significado que tienen el capital intelectual en el desarrollo de la economía de las organizaciones, entendiendo el conocimiento como el agente productor de conocimiento que motoriza a las organizaciones.

Para ello, se deben estudiar los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje propias del trabajador, que según Loggrodice (2012), el modelo de gestión del conocimiento señala las siguientes:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).

- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Este modelo, hace que se vea la organización, como una fuente de comunicación con los trabajadores, a través de mecanismos implantados, entre los que se destacan las reuniones, informes, programas de formación, en fin, concibiendo al capital humano como aspecto fundamental para el futuro de la organización, no obstante las líneas de acción se enfocan hacia el recurso humano, especialmente hacia la integración del personal y el aprovechamiento del conocimiento en los procesos.

En este sentido, la organización debe asegurarse de contar con las condiciones organizativas adecuadas, porque de lo contrario, esto puede bloquear las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, entre otros, sobre todo cuando está presente la burocracia, el individualismo y la competencia.

Modelo de gestión por competencias.

Este modelo de gestión, al igual que el modelo descrito anteriormente, está enfocado al recurso humano, a diferencia del modelo del conocimiento, este modelo se orienta en la definición, aplicación y evaluación de competencias por la cual está sujeto el recurso humano de una organización, del mismo modo, contempla el desarrollo de las competencias adicionales

necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

En este sentido Miralles (2002), expresa que:

La gestión por competencias parte como modelo conceptual que permite entender toda la gestión de personas de forma coherente y cohesionada. Pasar de una filosofía de gestión a un hacer cotidiano requiere de un marco de referencia a partir del cual se replanteen todas las prácticas de gestión. La gestión por competencias permite replantear las tradicionales políticas de selección, formación y retribución, entre otras, y construir un sistema integrado e integrador que facilita a las organizaciones hacer realidad la filosofía antes descrita en breves pinceladas. (p. 22)

En este sentido, se puede establecer la necesidad que los gerentes relacionen el área cognitiva que debe tener el trabajador para el eficaz cumplimiento de la labor, con las habilidades y destrezas innatas que posee la persona, pues de esta manera su desempeño puede ser más provechoso y ventajoso tanto para la organización como para el trabajador, cuyo objetivo es alcanzar lo que la organización tiene propuesto.

Sin embargo este modelo refleja un nivel alto de aceptación y compromiso por parte de los trabajadores para con la organización, difícil de conseguir en la administración pública, puesto que las acciones de los trabajadores, no se miden en unidades productivas, sino por el logro de metas y objetivos que la organización se plantea en los términos establecidos por el Estado.

Para implementar con éxito esta práctica hay que identificar cuáles son las competencias genéricas de la organización en base al análisis de sus funciones, identificar sus estrategias y sus metas; todo ello para poder identificar las competencias que deben aspirar tener todos los empleados y hacia dónde dirigir los esfuerzos y capacitaciones.

Modelo de gestión estratégica.

Para el empleo de este modelo de gestión, es necesario contar con un Plan Estratégico Institucional, identificado como el instrumento donde se recogen aspectos propios de la organización en cuanto a su funcionabilidad, operatividad de sus funciones, producto de un proceso de estudio de la realidad en que se encuentra la organización, la cual sirve de base para orientar objetivos propuestos a largo plazo, que persiga la transformación de tal realidad.

Ackoff citado por De Vicuña (2012), con respecto a la planificación señala que “el futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo” (p. 37)

La Planificación Estratégica, es una actividad gerencial que plantea las acciones a seguir, visualizadas desde un contexto real y un futuro posible, Bonilla (2013) entiende por plan estratégico al conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo, todo esto es proveniente de un estudio diagnóstico realizado a la situación actual de la organización.

No obstante, el modelo de gestión estratégica se visualiza hacia el enfoque sistémico de la organización, donde se identifican los procesos y el comportamiento de estos dentro de un contexto real y actual, contrastado con la concepción filosófica de la organización (misión, visión, valores, principios, políticas institucionales), los recursos materiales, económicos y humano con que se cuenta y los logros que se pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo, donde el compromiso humano se visualiza en una estrecha relación entre los trabajadores y el gerente de la organización, a través de acciones que además de ser compartidas, también son controladas y evaluadas.

Según Ramos (2008), cuando se está en presencia de un modelo de gestión estratégica, “las acciones se vinculan de los diferentes niveles promovidas por una situación inicial donde se evidencian necesidades reales que impulsa a las transformaciones institucionales, cuyo resultados se orientan hacia la situación deseada que posteriormente se convertirá en situación inicial permitiendo seguir avanzando con nuevos enfoques estratégicos” (p. 105), de tal manera, que son las líneas de acciones estratégicas las que la orientan todo el funcionamiento y futuro de la organización.

En este sentido, Ramos (2008) representa gráficamente la concepción sistémica del funcionamiento de la organización desde una óptica estratégica, tratamiento que hace especialmente para los órganos de control fiscal, de esta manera, conceptualiza esquemáticamente los aspectos a considerar al momento de analizar la realidad institucional y los diferentes niveles gerenciales a considerar al momento de establecer acciones a seguir al corto (operativo), mediano (táctico) y largo plazo (estratégica).

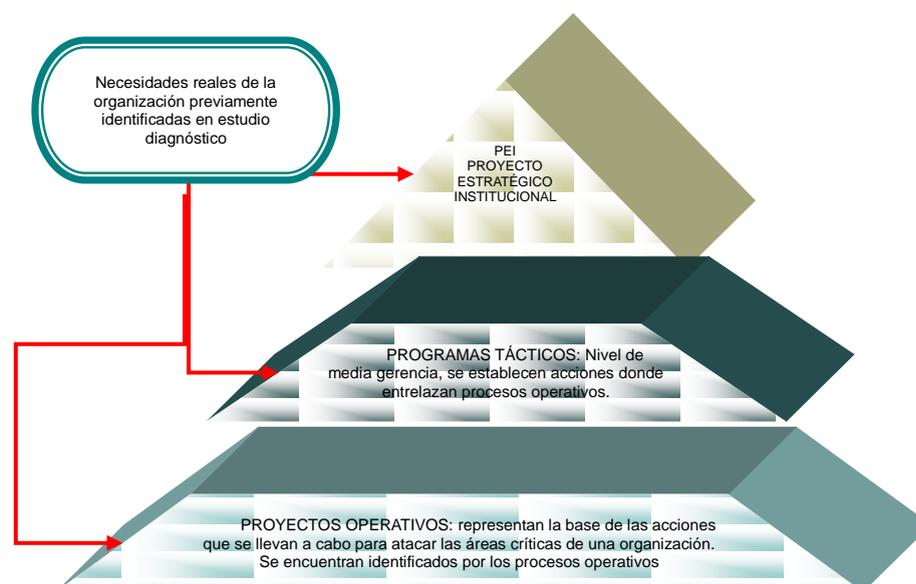


Figura 3 Visión sistémica de la planificación según sus niveles gerenciales

Fuente: Ramos (2008) *Sistema de Indicadores de Gestión como mecanismo de control organizacional de la Contraloría del estado Barinas*.

Los modelos gerenciales en su mayoría se enfocan en algún factor predominante para la gestión, el cual puede ser el capital humano, los usuarios, el conocimiento, la planificación, el control, en fin, se visualiza en factores claves de la organización; de acuerdo a la naturaleza del modelo de gestión, se hace necesario que sean compatibles con otros modelos o sistemas de gestión que posiblemente esté implantados en la organización, hasta el punto que puedan fusionarse y crear un modelo único, con el propósito que sirvan “como mecanismo de mejorar el funcionamiento de las organizaciones en el desempeño de las prácticas y capacidades” (Jiménez y Nava, 2008: p. 22); esta fusión puede lograrse con gerentes comprometidos y entusiastas a los cambios.

Las Estrategias en las organizaciones.

Al hacer referencia de las estrategias, se da por entendido que son propósitos que se quieren lograr como instrumentos que permitan resolver un problema existente, según diccionario digital ABC (2017) “una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto” (*online*), para David (2003) “las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos” (p. 10) y es utilizado en diferentes contextos, en los negocios, en lo militar, en las organizaciones, en fin es un planteamiento que ha tomado forma en el transcurrir del tiempo para presentarse como una forma alternativa que busca un tipo de pensamiento centrado en las posibilidades de solución a situaciones especialmente complejas.

James Brian Quinn, en su ensayo “Estrategias para el cambio”, destaca entre sus definiciones de estrategia que “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg y otros, 1997: p. 7), este autor destaca la importancia de una estrategias acertadas para la organización, porque ayuda a llevar un orden de las acciones considerando sus deficiencias, así como anticipar los posibles cambios en el entorno.

Tal como lo señala Gajarno (2014), la estrategia se ha convertido en una herramienta capaz de ser aplicable en cualquier campo de actividad, dadas sus características de practicidad y flexibilidad, “llegando a constituirse en el elemento que permite proyectar las oportunidades más favorables conforme las circunstancias existentes, seleccionar determinados lineamientos estratégicos, recomendar aquellos que sean más favorables, ponerlos en práctica y finalmente recopilar el resultado de su desempeño” (p. 54). La estrategia entonces se expresa como guías sistematizadas que van demarcando una secuencia para alcanzar el propósito final; es por ello, que la estrategia se presenta en la fase de la planificación.

Para Martínez (2008) “El planteamiento estratégico supone considerar la necesidad de medir los intangibles, pero no de forma indiscriminada, sino de forma sistematizada, con planteamientos causa-efecto en relación con los objetivos y planes de actuación que permitan

operativizar la estrategia de la organización, utilizando los modelos propuestos por diferentes equipos de investigación u organizaciones” (p. 82); en tal sentido, la estrategia en las organizaciones son acciones que se plantea para lograr sus objetivos, es decir, son los medios como pretende perseguir sus propósitos, por lo tanto, las estrategias planteadas deben ser claras y comprensibles para todos los miembros de la empresa, ajustadas a su capacidad operativa, para ser ejecutadas en un tiempo determinado y que estén alineadas con los valores, principios y cultura de la organización.

La formulación de estrategias obedece a un proceso que considera las acciones que se persiguen para su implementación; según Mintzberg, citado por Montoya (2009) se puede analizar la estrategia desde diferentes perspectivas, señalando que es un proceso conceptual, formal, analítico, visionario, mental, emergente, de negociación, colectivo, reactivo y de transformación, fundamentado en las investigaciones relacionadas con las escuelas de pensamiento: del diseño, de planificación, de posicionamiento, cognitivas, de aprendizaje, política, cultural, del entorno y de la configuración, en fin, la estrategia se visualiza de una manera general en todos los aspectos y formas de pensar.

“No hay proceso en las organizaciones que demande más de la cognición humana que la formación de la estrategia” (Mintzberg citado por Montoya, 2009: p. 29), con esta aseveración se destaca el proceso de abstracción y responsabilidad que tiene el gerente al formular estrategias, los cuales comprometen el futuro de la organización, considerando que las organizaciones son sistemas abiertos, dado que tiene control sobre factores que afectan sus operaciones.

La Gerencia estratégica como modelo de gestión.

La Gerencia Estratégica se presenta como una herramienta para administrar y ordenar los cambios institucionales, para lograrlos se deben establecer objetivos acertados basados en estrategias aceptadas, coherentes, claras y precisas, ajustadas a la capacidad operativa de la organización. Para David (2003) “la gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (p.

3), teniendo en cuenta que:

Tabla 1
Gerencia Estratégica según Fred David

El proceso de formulación comprende:	En la ejecución se requiere:	En la evaluación se comprueba:
<ul style="list-style-type: none"> • La identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización. • La determinación de amenazas y oportunidades externas. • El establecimiento de la misión. • La fijación de objetivos. • Desarrollo de estrategias alternativas. • La decisión de cual estrategia recoger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establezcan metas. • Se diseñen políticas. • Motive al personal. • Se asignen recursos para la estrategia formulada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la estrategia formulada con su ejecución.

Fuente: David, F (2003) *La Gerencia Estratégica*.

Así como lo señala Peraza (2014) “La dirección estratégica debe ser capaz de comprender las complejas cuestiones que tienen que afrontar las organizaciones y por lo tanto desarrollar su capacidad para el éxito a largo plazo, considerando la introducción de innovaciones para asegurar su competitividad o ser competitiva” (p. 83), especialmente el contexto donde se encuentra inmersa la organización.

La gerencia estratégica está orientada a dar sentido a las actividades que se desarrollan en una organización, permitiéndole visualizar su futuro, además de identificar su realidad institucional, así como los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hasta el futuro “siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan

definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (González, 2007: p.47).

Según Mintzberg, Brian y Voyer (1997) La gerencia estratégica como modelo de gestión presenta entre sus objetivos:

- Establecer la misión y visión de la organización.
- Determinar la realidad organizacional.
- Examinar continuamente el entorno que rodea la organización.
- Definir planes de acción políticas.
- Ejecutar control de lo planeado.

El modelo de gerencia estratégica, está basado en decisiones o elecciones de estrategias para el futuro, donde el gerente debe estar involucrado directamente, sin embargo, antes de establecer la estrategia es fundamental considerar el contexto de la organización, la forma como se encuentra organizada, su delegación y autoridad, el capital humano, es decir, tanto el contexto interno como el externo donde se desenvuelve.

David (2003) señala que el gerente realiza cinco actividades básicas que son: Planificación, Organización, Motivación, Selección del personal y Control. En función a ello, la investigadora pretende mostrar el proceso que comprende el modelo de gestión basado en la gerencia estratégica, donde se encuentran ceñidas estas funciones gerenciales:

a) Identificación de la organización y su entorno:

Para David (2003), el gerente debe identificar estrategias, objetivos y misiones actuales con el objeto de formular, ejecutar y evaluar futuras estrategias, para ello se debe:

- Realizar una auditoría externa, el cual tendrá como resultado “un conjunto finito de las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de una empresa” (p. 47), así como las amenazas que deben conocer para eludir. De esta auditoría externa el gerente debe evaluar esos factores e identificar las oportunidades y amenazas que

tiene la organización para establecer estrategias.

- Realizar una auditoría interna para tener una clara definición de la misión, aprovechar sus fortalezas internas y minimizar las debilidades, de allí surgen las políticas institucionales. Una vez identificadas las fortalezas y debilidades se deben evaluar de acuerdo a su importancia y tamaño y de esta manera se puede posteriormente establecer la misión, en el caso de no estar declarada formalmente, o de lo contrario repensar en la existente.

b) Planificación:

Según Porter (citado por Martínez, 2008) la primera etapa de la gerencia estratégica, es la planificación estratégica, no obstante para David (2003), es preciso identificar primero las relaciones internas que existen entre las áreas funcionales de la organización, el cual aumenta en la medida que crece el tamaño, la diversidad, la dispersión geográfica, entre otros aspectos; la planificación muestra la necesaria interrelación entre las funciones, expone el esfuerzo coordinado entre todas las áreas funcionales.

En el proceso de planificación, se fijan los objetivos, diseño de las estrategias, desarrollo de políticas, fijación de metas y la forma como se lleva la ejecución y control de las mismas, no obstante, el gerente debe tener presente que para garantizar el logro de lo planificado, debe considerar la organización, selección, motivación y control del personal, destacando así al recurso humano como parte esencial para este proceso.

Con la planificación se pueden establecer probabilidades de hechos y tendencias futuras, por lo tanto, debe originarse en las altas gerencias de la organización y luego debe ser conocida por los niveles operativos, de esta manera se puede desarrollar sinergia con el equipo de trabajo, dado que todos conocen lo que se intenta lograr; del mismo modo, con la planificación la organización puede adaptarse fácilmente a los cambios y mantenerse actualizado.

De tal manera, que este momento del proceso se realiza:

- La Fijación de objetivos a largo plazo, son básicos para la organización, dan una base para la selección de estrategias, “los objetivos suministran dirección y permiten sinergia organizacional” (p. 56).

- La Fijación de estrategias, identifica los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos; para ello, el gerente debe tomar decisiones estratégicas, las cuales requieren de reflexiones sobre cambios a largo plazo como a corto plazo. La formulación de estrategias requiere de destrezas, conceptuales y analíticas.

c) Organización, motivación y selección del personal:

El gerente debe tener la suficiente información de cómo funciona la organización, sus relaciones de autoridad, debe establecer las funciones y tareas que le corresponde a cada uno y el nivel supervisorio que tiene o que ejerce, esto le dará la capacidad de ejecutar y evaluar las estrategias más efectivamente. El gerente debe delegar y asignar autoridad a los subordinados, “delegar puede ser una valiosa herramienta de entrenamiento y desarrollo” (David, 2003: p. 143).

Las estrategias formuladas deben ser ejecutadas, teniendo en cuenta que esta fase está orientada a las áreas funcionales de la organización, en las que deben fijarse las metas, políticas y los recursos que se requiere, generando cambios en la organización, por lo tanto, es preciso que los gerentes y el personal que ejecutarán las estrategias estén motivados, para ello es necesario que el líder conozca bien el área donde se desempeña, creando confianza al grupo, que lo entusiasme para que logre altos avances, debe conocer los grupos formales e informales que se forman en la organización, porque dependiendo de los objetivos, puede obtener apoyo y facilitar los esfuerzos gerenciales.

Del mismo modo, el gerente debe mantener un buen sistema de comunicación tanto a nivel superior como a nivel inferior y por último, tal como lo señala David (2003) “los gerentes deben tratar de crear un ambiente laboral en el cual el cambio se reconozca como necesario y beneficioso” (p.145), indudablemente que las estrategias que se implementen originarán cambios en la organización, cambios que deben ser esperados por todos.

Hay que también considerar que para la ejecución de las estrategias formuladas, es fundamental que el gerente de recursos humanos se encuentre en sintonía con los demás gerentes, para que el desarrollo de las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, incentivo, promoción y hasta egresos del personal, se ejecute coordinadamente y

de esta manera se observa la participación activa tanto en la formulación como en la ejecución de la estrategia.

d) Control:

Esta fase es propia de la evaluación de la estrategia, el cual se refiere a la valoración sobre la forma en que se desempeña la organización, la misma debe tener un enfoque a corto y largo plazo. Allí viene a intervenir el gerente y su capacidad de toma de decisiones, dado porque se establecen metas que deben ser cumplidas, las cuales según David (2003) “deben ser medibles, cuantitativas, razonables, coherentes, claras y estimulantes” (p. 147), de acuerdo a las metas establecidas, deben medirse, en el tiempo señalado y comparar el resultado obtenido con lo esperado, para luego, de ser necesario tomar medidas correctivas o continuar con las ya implantadas.

Según Johnson y Scholes (citado por Guerrero: 2001) “la dirección estratégica incluye las expectativas y propósitos de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la implementación de la estrategia. Cada uno de los componentes requieren de monitoreo y análisis para evitar las desviaciones o rupturas estratégicas” (p. 7). Por lo tanto, el gerente debe introducir esa dinámica en la organización, con el propósito de elevar su efectividad, motorizar su misión y alcanzar lo soñado.

Modelos de Gestión basados en la Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica se identifica como una forma de dirección que se emplea a la organización a través del uso de estrategias, para ello, se hace necesario establecerse como una forma de pensamiento, es decir, el gerente/director/supervisor, en fin, quien tenga la tarea de ser el responsable de la una organización, debe tener las herramientas para lograr el pensamiento complejo y apreciar los diferentes factores influyentes, tanto positiva como negativamente. El gerente debe contar con sistemas de información efectivos o en su defecto diseñar instrumentos que le permita obtener la información suficiente de la organización, su funcionamiento, relaciones de autoridad, personal, entorno organizacional, entre otros elementos que identifiquen la realidad organizacional.

En este orden de ideas, se puede distinguir la importancia que el gerente tenga pensamiento

estratégico, porque “[...] denota la consecución de unos objetivos y la resolución de problemas, dentro de un marco contextual concreto” (Piñero y otros, 2007: p. 2), de esta manera, se puede identificar como una forma de organizar y evitar la confusión que pueda ocasionar la tarea gerencial, especialmente cuando se direccionan procesos de gran complejidad. En este sentido, se presenta el proceso organizativo dinámico, con una vinculación estrecha con la realidad social, dando muestra que el enfoque tradicional (planificación, coordinación, dirección y control) debe ser fortalecido con nuevos espacios y nuevos esquemas planteados organizativamente para responder a los constantes cambios.

A continuación se presentan el enfoque de algunos modelos de Gerencia Estratégica planteadas desde diferentes perspectivas, destacando que a pesar de estar moldeadas en estructuras de corte privado, pueden ser ajustadas a las organizaciones públicas, siempre y cuando sean ajustadas de acuerdo a las funciones que desempeñan.

Modelo de Rusel Ackoff

Se basa en la planeación interactiva, partiendo de tres principios a saber: *principio participativo*, el cual establece que todos los miembros de la organización deben planificar, *principio de continuidad*, el cual hace referencia a la observación permanente que debe tener el plan y el *principio holístico*, donde se planea simultáneamente e interdependiente corregir los errores.

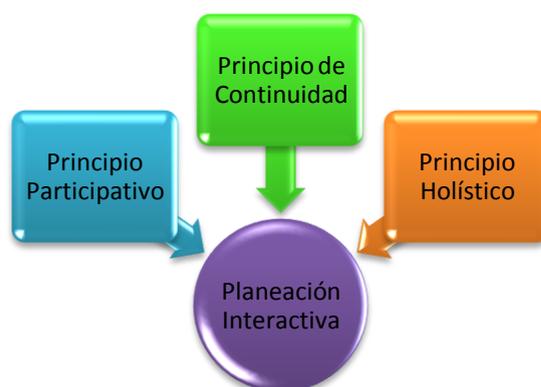


Figura 4. Principios de la Planeación Interactiva.

Fuente: Diseño propio/ *Teoría de Planeación Interactiva de Ackoff*

Bajo estos principios, Ackoff presenta el modelo de planeación interactiva, donde en un primer momento se debe formular el problema considerando las amenazas y oportunidades, para ello se realiza un análisis de sistema y un análisis de obstrucciones, identificando los elementos que dan forma al problema dentro de la organización.

Este análisis da la oportunidad de preparar las proyecciones de referencia, donde se extrapola el pasado al futuro, estableciendo tales proyecciones y los recursos necesarios para preparar el futuro, para luego finalmente, dar lugar a la planeación y los fines de la misma, ubicando la planificación como el diseño del futuro, con las metas, objetivos e ideales. Tal diseño debe considerar la misión, los propósitos de la organización, el diseño del sistema, las metas, recursos, control, modificaciones, el sistema y medio ambiente.

A continuación se presenta la ilustración del modelo de gestión estratégica expuesto.

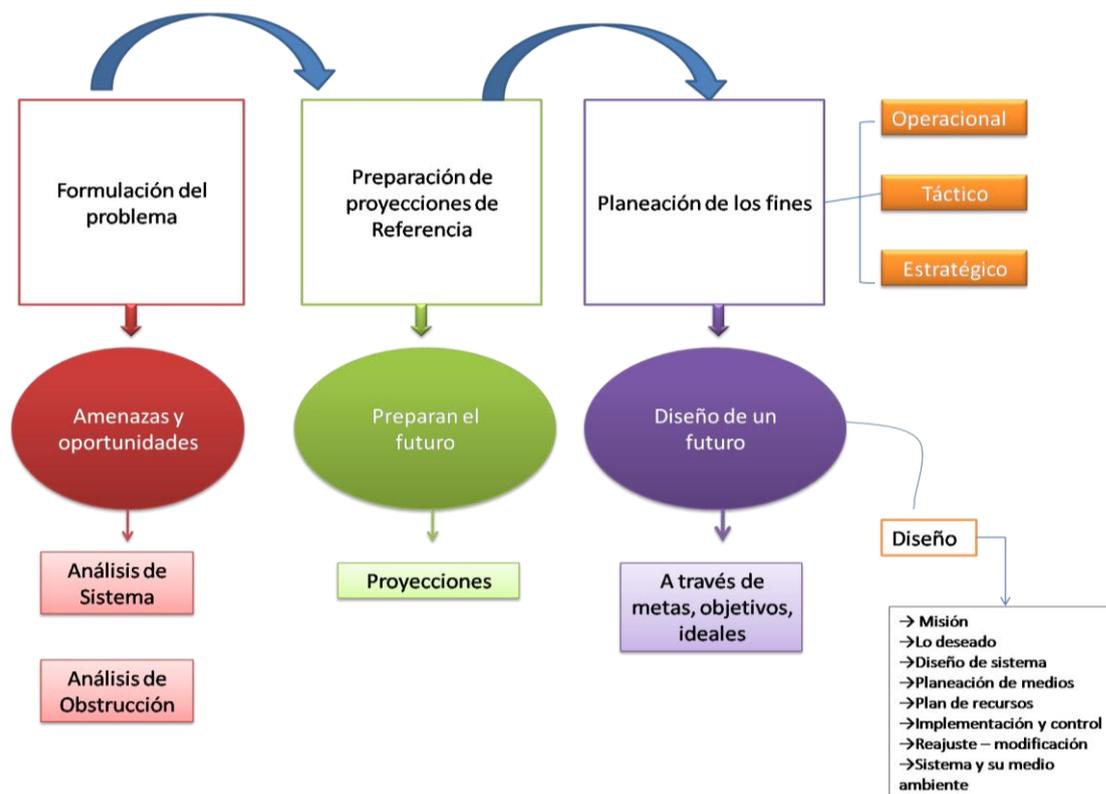


Figura 5. Modelo de Gerencia Estratégica de Rusel Ackoff basada en la Planeación Interactiva

Fuente: Diseño propio/ Teoría de Planeación Interactiva de Ackoff

En este modelo, se observa que Ackoff plantea que los fines de la organización son de tipo operacional (a corto plazo), donde se concentra la solicitud de medios para perseguir las metas ya dadas por la autoridad de la organización, de tipo táctico (de mediano plazo), donde se selecciona los medios y metas dadas por la autoridad y se enfoca en la interacción dentro de la organización y finalmente de tipo estratégico (a largo plazo), donde se selecciona los medios, metas y objetivos ideadas por la autoridad, en este tipo de planeamiento se engloban las relaciones internas y las relaciones entre las organizaciones como un todo.

En la teoría de Akoff, se observa claramente que las metas, objetivos y hasta los medios deben estar determinados por la máxima autoridad de la organización, pero no incorpora el contexto gerencial como objeto de estudio que afecta el dinamismo organizacional.

Modelo de Michael Porter

Este modelo se basa en la competencia, destacando que la misma depende de factores internos (fortalezas y debilidades generales por valores personales de los ejecutivos) y de factores externos (oportunidades y amenazas). Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva, siendo esta la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la organización y las políticas para acertar en la selección de la estrategia, por otro lado, plantea la necesidad de mantener un pensamiento estratégico constante y la planeación estratégica ajustado a la realidad, todo ello con el propósito de garantizar la efectividad de lo planificado, “el pensamiento estratégico no puede ocurrir una sola vez al año, acorde con una rutina rígida. Debe informar a la compañía acciones diariamente” (Porter citado por Pulido, 2012: p. 6)

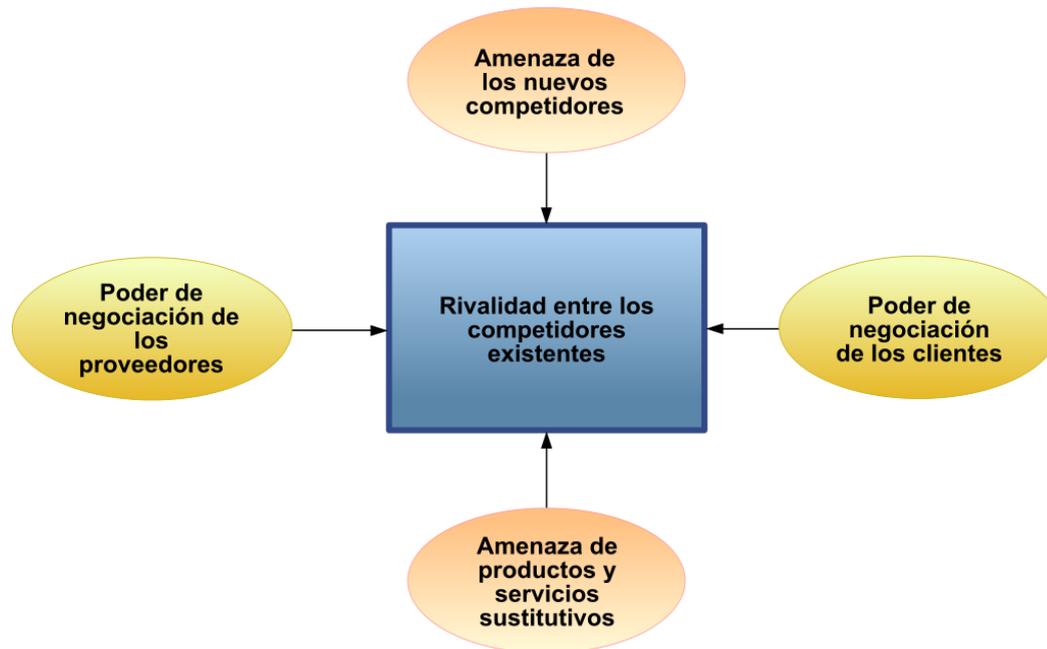


Figura 6. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Michael Porter (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*

En otro orden de ideas, se destaca también el papel que le otorga Porter a las tecnologías como aspecto fundamental para el desarrollo de las organizaciones, especialmente las referidas a la comunicación, aplicable para cualquier tipo de organización. Sin embargo, hay que destacar que este modelo se enfoca a organizaciones individuales de procesos de poca complejidad, del mismo modo, se observa que su teoría se basa en una estrategia actual, pero con poca flexibilidad para los cambios están alejados de esta concepción empresarial.

Modelo de Fred R. David.

Este modelo de Gerencia está basado en el conocimiento que la gerencia tenga de la organización y su capacidad de procesar la información de manera que pueda establecer estrategias enfocados en el crecimiento general y global de la misma, este autor plantea cuatro pasos a seguir, el cual comprende:

- Identificación de estrategias, objetivos y la misión: para ello, se debe realizar análisis de los factores internos y externos que afectan la organización, así como el nivel de competitividad y riesgo que tiene (en el caso de organizaciones privadas).
- Planificar las estrategias, considerando el resultado del análisis realizado en el primer paso. La planificación de la estrategia, está basado en primer lugar por la declaración de la misión institucional, dado que es la representación de la razón de ser, es decir, el objeto de la organización.
- Como tercer paso, Fred David establece la Organización, Motivación y Selección de Personal, siendo este de suma importancia, porque se encuentra enmarcado en la fase de ejecución de estrategias, destacando al capital humano como base fundamental para lograrlo.
- Como último paso plantea la evaluación de las estrategias, donde se debe realizar un nuevo análisis de los factores internos y externos de la organización, midiendo su desempeño con respecto a la estrategia empleada y tomando medidas para corregir y ajustar.

A continuación, se presenta de manera ilustrativa, el modelo de Gerencia estratégica planteada por Fred David.

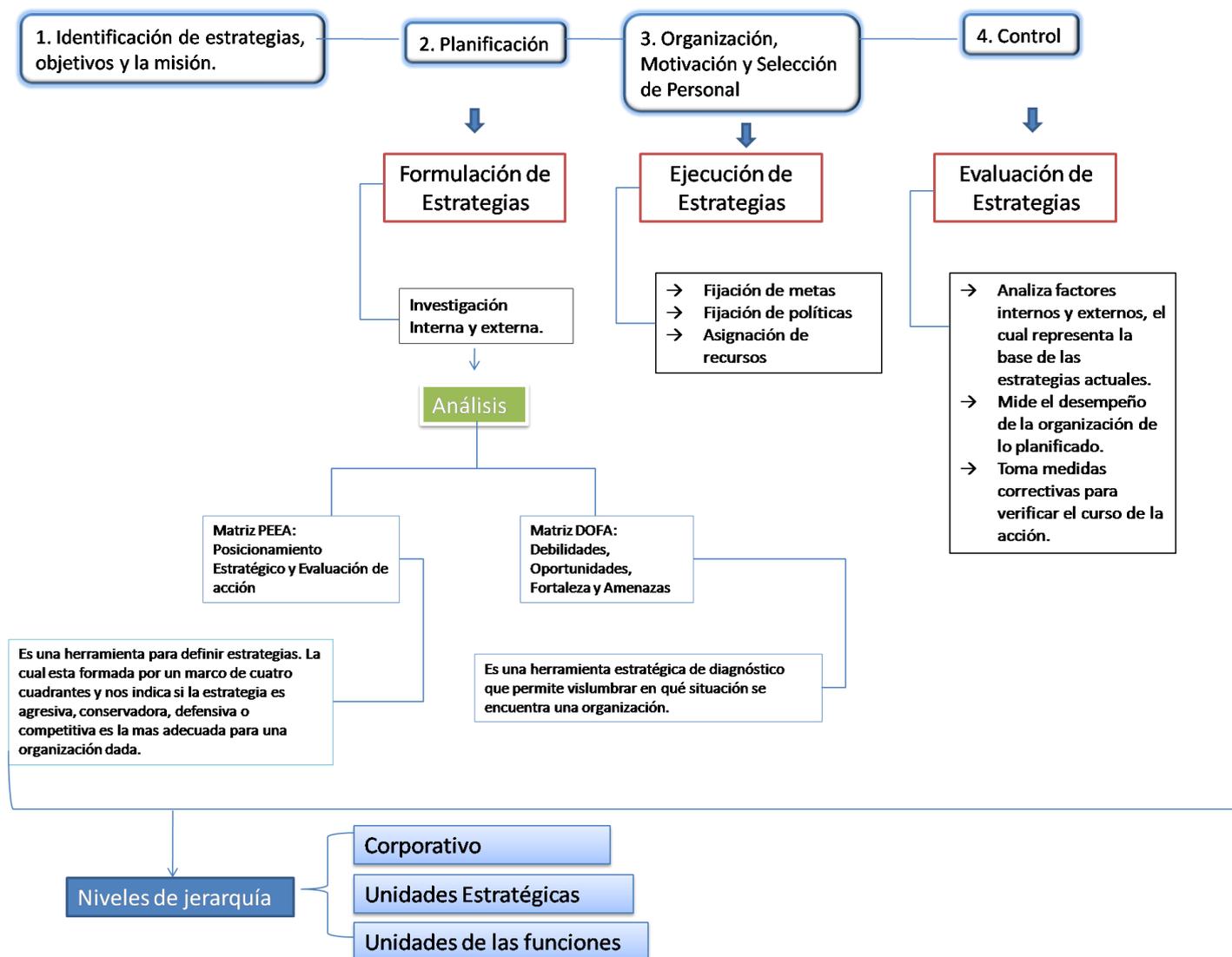


Figura 7. Modelo de Gerencia estratégica de Fred David.

Fuente: Diseño propio/ tomado de Fred David (2003) *Teoría Gerencia Estratégica*

Es preciso destacar, que para el análisis de la organización, es de suma importancia considerar el tamaño de la organización, así como el estilo de los gerentes.

El enfoque de este modelo es amplio y dinámico, que permite introducir cambios significativos en la organización para garantizar la efectividad en su operatividad, sin embargo, el abordaje es general en cuanto al funcionamiento de la organización, por lo que requiere mayor estudio en los subsistemas operativos de la organización.

Sistema de Variables.

Variables del Objetivo General: Determinar la gerencia estratégica como modelo de gestión para los Órganos de Control Fiscal en Venezuela. Caso de estudio: Contraloría del estado Bolivariano de Mérida.

Variable Independiente: Gerencia Estratégica

Variable interviniente: Modelo de Gestión

Variable Dependiente: Órganos de Control Fiscal /Contraloría del estado Bolivariano de Mérida

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Variable Independiente: Gerencia Estratégica	Es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos.	Es una concepción moderna de gestionar para lograr los objetivos propuestos a largo, mediano y largo plazo, con el propósito de introducir mejoras en la operatividad de las funciones de la organización.	La estructura funcional de la organización: La planificación. La Organización La motivación La selección del personal. El control.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias gerenciales - Sistema organizacional - Planificación - Sistemas de información. - Sistema de Recursos Humanos - Sistema de Control 	<p>Técnica: Revisión documental.</p> <p>Instrumentos: fichas bibliográficas.</p>
Variable interviniente: Modelo de Gestión	Representación de acciones para gestionar y resolver un asunto o determinar un proceso.	Esquema ideal para lograr el buen funcionamiento de una organización.	Herramientas gerenciales. Instrumentos de gestión	<p>Estrategias gerenciales utilizadas para la planificación.</p> <p>Estrategias gerenciales utilizadas para el cumplimiento de los</p>	<p>Técnica: Revisión documental</p> <p>Instrumentos: fichas bibliográficas.</p>

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
				objetivos y metas a corto y largo plazo. Instrumentos de gestión utilizados para la toma de decisiones. Instrumentos de gestión utilizados para el control.	
Variable Dependiente: Órgano de Control Fiscal	Son las instancias públicas integrantes del Sistema de Control Fiscal Venezolano que vigilan, fiscalizan e inspeccionan los recursos provenientes del Ejecutivo Nacional, preservando y salvaguardando los dineros públicos, de manera que el gasto se haga con miras al mayor beneficio de la colectividad.	Organismos públicos que tienen como misión la salvaguarda de los recursos públicos (ingresos, egresos y bienes)	Contraloría del estado Bolivariano de Mérida Estructura Filosófica de la organización: Misión, Visión. Políticas Institucionales Valores organizacionales	Sistema organizacional de la CEBM Misión y Visión de la CEBM Políticas institucionales utilizados en la CEBM Tipo de planificación utilizado por la CEBM Sistemas de información existentes en la CEBM. Sistema de Recursos Humanos de la CEBM Tipo de Indicadores utilizados de la CEBM Sistema de Control utilizados en la CEBM.	Técnica: Información de campo. Instrumentos: Cuestionario. [Anexo A-1] 19 ítems

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presenta los aspectos metodológicos que se emplearon en la investigación, los cuales se refieren a la forma cómo se aborda el objeto de estudio, según Rangel (2001) “se refiere al estudio a partir de sus elementos estructurales; elección del diseño y la operacionalización” (p. 85), donde se incluye el tipo de investigación, técnicas e instrumentos utilizados.

Naturaleza de la Investigación

El objeto de estudio se abordará a través de la metodología cuantitativa, entendida esta como una forma de indagar la realidad del objeto de estudio, captándola identificando los elementos comunes estructurados que van a proporcionar dirección al momento de realizar la investigación, valiéndose de la “observación directa, de la comprobación y la experiencia” (Monje,2011: p.21), fundándose además de hechos reales, de los cuales debe realizar una descripción, neutral, objetiva y completa posible.

Con esta metodología, en la investigación se plantea un enfoque estructural funcionalista dado que se identifica como una construcción teórica que ve a la sociedad como un sistema complejo, cuyas partes trabajan juntas para promover la armonía social y consiste en procedimientos y técnicas para investigar la función que tiene fenómenos sociales en la estructura de la sociedad, que en este caso se traduce en la funcionabilidad de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida a lo interno y su conexión con el contexto dinámico de la sociedad, puesto que la metodología de los procesos de investigación no puede ser separada del sistema teórico del conocimiento, hallándose este en las demandas de la sociedad y las respuestas del órgano de control fiscal en referencia.

Este enfoque concibe la relación teoría práctica en interacción y complementarias una con la

otra, fundamentado con lo que plantea Ritzer (citado por Carrillo, 2011) al señalar al paradigma estructural funcionalista como una corriente que considera que las instituciones son necesarias y contribuyen a preservar la existencia del sistema social, el cual es visto como un todo influenciado por sus partes, siendo las organizaciones una de ellas. Es por ello, que el objeto de estudio es abordado, a lo interno de la estructura funcional de la organización y la gestión que se deriva de ella, permitiendo enfocar a la Gerencia Estratégica como un modelo aplicable al Órgano de Control Fiscal, que daría respuestas a las exigencias del entorno.

Así pues, se presentan las siguientes variables de la investigación:

Variable dependiente: Gestión de los Órganos de Control Fiscal, caso de estudio: Contraloría del estado Bolivariano de Mérida

Variable Independiente: Gerencia Estratégica como modelo.

Diseño de la Investigación.

El diseño metodológico de una investigación es la determinación de estrategias y procedimientos que se van a seguir para dar respuestas al problema, manejando las situaciones que se presenten en la investigación, según (Monje:2011) “el diseño tiene por finalidad determinar la forma en que el problema habrá de ser verificado, estableciendo el criterio general de comprobación, el sistema de aproximación a la realidad específica considerada y la estrategia general a utilizar”. (p. 24).

Con esta consideración, el abordaje del tema planteado será de tipo documental- descriptivo, entendido el primero como el estudio de problemas cuyo propósito es ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo a trabajos previos, “la investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes” (Stracuzi y Pestana, 2012: p. 90); mientras que con el estudio descriptivo se busca especificar las propiedades importantes de las variables de la investigación, midiendo aspectos y dimensiones del fenómeno a investigar. Para Arias (2012) “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24), se describen las variables para luego integrarlas y concretar

aspectos importantes como resultados del mismo.

Los aspectos descriptivos de la investigación se exponen al resaltar las características de las variables y su comportamiento que en este caso serían la gerencia estratégica como modelo de gestión, mientras que la investigación documental se destaca en la sustentación teórica y legal de los componentes, dimensiones y características básicas de estas variables, específicamente con lo relacionado a los Órganos de Control Fiscal.

La investigación se enmarca en un estudio innovador, con características novedosas para el sector gerencial, el cual busca la distinción; según UPEL (2.003) “la originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterio, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general el pensamiento del autor” (p. 15),

Población

Entendiendo a la población como la totalidad o conjunto de unidades de observaciones que van a ser estudiadas o que puedan representar determinadas características susceptibles de ser estudiadas; se identifica entonces como población, en la presente investigación a una población de quince (15) funcionarios pertenecientes al Nivel Supervisor de alta y media gerencia de la CEBM, del mismo modo, se indagará sobre los elementos propios de la gerencia como lo son: Misión y Visión Organizacional, Políticas Institucionales, Planificación, Sistemas de Información, entre otros, los cuales son los elementos que caracterizan al funcionamiento y gestión de la Contraloría Bolivariana de Mérida como Órgano de Control Fiscal, siendo las unidades de análisis de la investigación. Según Hernández y otros (1998), “la *unidad de análisis* es reconocer o determinar quienes van hacer medidos” (p. 25).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Las técnicas de recolección de datos utilizados en la presente investigación están basado en la encuesta en sus dos modalidades: oral y escrita (cuestionario), así como el análisis documental, para Arias (2012) “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 56). Conjuntamente con ello, se emplearan los instrumentos del formato de cuestionario, así como el uso del fichaje al trabajar con

documentos institucionales y bibliografías.

De tal manera que los datos que se utilizan en la investigación son provenientes de fuentes primarias obtenidos a través de instrumentos de medición y de fuentes secundarias identificados como:

- Documentos institucionales de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida.
- Material bibliohemerográfico: Teorías, investigaciones previas relacionadas con la investigación. En este proceso se utiliza la técnica del fichaje, permitiendo así, un mejor manejo de la información procesada.

Para tener claridad en los tipos de técnicas e instrumento de medición utilizados en la investigación, se realiza una relación con los objetivos de la investigación, entendiendo que la técnica o método, representa el medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador (entrevistas, cuestionarios, observación) y la recolección de datos, mientras que los instrumentos representa el mecanismo que el investigador utiliza para recolectar los datos o registrarlos (formularios, pautas de observación).,

A continuación se presenta las técnicas e instrumentos empleados e acuerdo a los objetivos de la investigación:

Tabla 2.

Técnicas e instrumentos para la recolección de información por objetivos.

Objetivos Específicos de la investigación	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.
<p>Objetivo N° 01:</p> <p>Identificar los elementos del modelo de gestión basado en la Gerencia Estratégica aplicable a la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida como Órgano de Control Fiscal Venezolano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica relacionada con el tema de investigación. - Uso del fichaje. - Análisis Documental.
<p>Objetivo N° 02:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de Instrumento de medición: Cuestionario [Anexo A-1] dirigido al

Objetivos Específicos de la investigación	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.
<p>Relacionar los elementos del modelo de gestión basado en la gerencia estratégica con la estructura funcional de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida como Órgano de Control Fiscal Venezolano.</p>	<p>personal con nivel supervisorio de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de documentos institucionales: estructura organizativa, misión, visión, instrumentos normativos que regulan el funcionamiento, entre otros. - Revisión de bibliografías relacionado con la teoría del modelo de gestión basado en la Gerencia Estratégica. - Uso del fichaje.
<p>Objetivo N° 03:</p> <p>Integrar el modelo de gestión basado en la gerencia estratégica a la estructura funcional de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida como Órgano de Control Fiscal Venezolano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la información documental. - Análisis de la situación inicial de la Contraloría Bolivariana del estado Mérida. - Establecimiento de la Gerencia Estratégica como modelo de gestión para la Contraloría Bolivariana del estado Mérida.

Validez y Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

Validez:

Con la finalidad de garantizar el mayor grado de objetividad posible en la investigación y asegurar el mínimo de error en las mediciones, se establece el grado de validez de los instrumentos utilizados para la recolección de datos, identificándolo, según Hernández y otros

(2006) como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.” (p. 24). En éste sentido, el criterio de validez del instrumento se va a presentar de la siguiente manera:

Validez de contenido: el instrumento fue revisado y validado por expertos en la materia que se trate la investigación, en relación a ello, Claret (2008), señala que: “luego de incorporar al cuestionario las observaciones hechas por los expertos, se le harán las respectivas modificaciones al instrumento para su aplicación definitiva.” (p. 79).

Validez de Construcción: se estableció la relación de las variables que pretende medir y los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica, igualmente la construcción de instrumento fue validado por expertos.

Confiabilidad:

Entendiendo que es una cualidad esencial que debe estar presente en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de información respecto al estudio, según Bunge (2007): “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados similares o consistentes con mediciones previas” (p. 224). Ahora bien, el criterio de confiabilidad del instrumento, para la presente investigación, se determinó por el coeficiente del Alfa de Crombach, que según Pérez (2014), “se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1, que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes”. (p. 1).

Asimismo, el Alfa de Crombach se emplean para escalas politómicas, es decir, donde las opciones de respuesta se pueden presentar como: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo; ahora bien, se aplicará una prueba a un área piloto, el cual permite averiguar la consistencia o confiabilidad del cuestionario, esta prueba piloto arrojará una confiabilidad donde su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad.

Finalmente, se procede a aplicarlo a la muestra seleccionada en un tiempo prudencial para proceder a comparar los resultados y resolver la situación planteada. A continuación, se presenta la fórmula del Alfa de Crombach.

Donde:

K= es el número de ítems del Instrumento

S_i^2 = Suma de Varianza de los Ítems

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

S_T^2 = Varianza Total

La Escala de interpretación de la magnitud del Coeficiente de Correlación o Asociación, es decir, la consistencia de las preguntas realizadas, según la prueba fue de 0.80, dado que el personal nuevo, se encuentra poco involucrado con la organización, por lo se pudo evidenciar que hubo falla en la interpretación de las preguntas, sin embargo, el resultado fue **Muy Fuerte** de acuerdo a la escala que propone Sierra Bravo (citado por Corral, 2009:p. 243)

Coeficiente de Correlación	Magnitud
0,70 a 1,00	Muy fuerte
0,50 a 0,69	Sustancial
0,30 a 0,49	Moderada
0,10 a 0,29	Baja
0,01 a 0,09	Despreciable

Por otra parte, se encontró homogeneidad de las preguntas o ítems según la técnica del Coeficiente Alfa de Cronbach para escalas policotómicas como las tipo Likert, obteniendo el instrumento una magnitud de confiabilidad **Muy Alta**, ubicada en el rango de 0.81 a 1.00.

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Muy Alta
0,41 a 0,60	Alta o Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Procesamiento y análisis de los datos:

A continuación se presentan las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos recolectados:

Con los datos recolectados por el instrumento de medición (cuestionario) se realiza el registro y tabulación de los datos para posteriormente realizar el procesamiento de análisis.

En el procesamiento de análisis documental, se hará uso de las técnicas lógicas, es decir, inducción, deducción y análisis de la información, de manera que la presentación de la información sea clara y sencilla.

CAPITULO IV

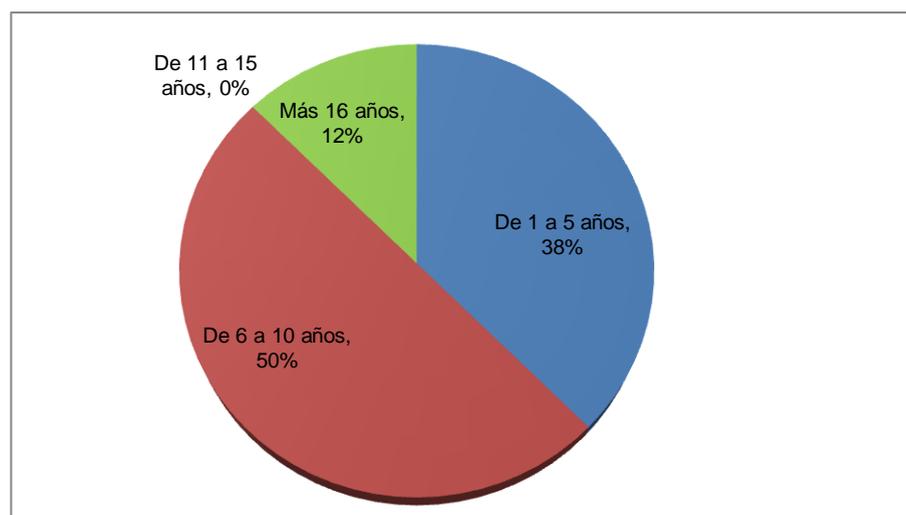
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

Como parte del trabajo investigativo de “La Gerencia Estratégica como Modelo de Gestión para los Órganos de Control Fiscal en Venezuela. Caso de Estudio: Contraloría del Estado Bolivariano de Mérida. Período 2015-2016”, se aplicó a un grupo de quince (15) funcionarios del nivel supervisorio de alta y media gerencia de la CEBM, un instrumento de medición previamente revisada y ajustada a las variables de la investigación, el cual fue valorada por dos expertos, uno de ellos en materia de gerencia y el otro en materia de metodología, quienes valoraron el contenido y la construcción del instrumento. El referido instrumento arrojó datos de importancia para la fundamentación del modelo de gestión de gerencia estratégica.

Los resultados presentados están relacionados principalmente con la existencia de instrumentos normativos y operativos que permitan el desarrollo de un modelo de gestión, entre ellos se encuentran los planes estratégicos, tácticos y operativos, planes de personal, planes de incentivos, sistema de supervisión, sistema de información, entre otros, todo ello, con el propósito de determinar la realidad de la organización.

A continuación se presenta resultados de los datos obtenidos:

Gráfico N° 1
Tiempo de los funcionarios laborando en la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida (nivel supervisorio)

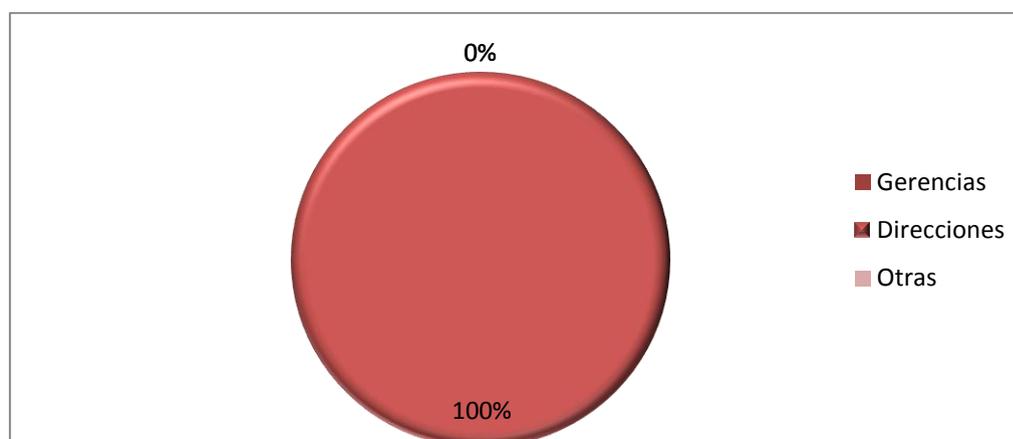


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

Los funcionarios entrevistados señalaron el tiempo que tienen laborando en el órgano de control fiscal, distinguiéndose el 50% de ellos con un tiempo de 6 a 10 años, mientras que el 38% se ubican con un tiempo de 1 a 5 años, es decir, que el 88% de los funcionarios entrevistados, tienen un tiempo no superior a 10 años de antigüedad, suficiente para haber obtenido conocimiento sobre el funcionamiento del órgano de control fiscal.

Sin embargo, se resalta el 12% de los funcionarios que poseen más de 16 años de antigüedad, dado que por su experiencia pueden ser orientadores a los nuevos funcionarios, siempre y cuando se determine que tienen el nivel de conocimiento y de compromiso con la organización.

Gráfico N° 2
Presentación de la estructura organizacional de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida (CEBM)

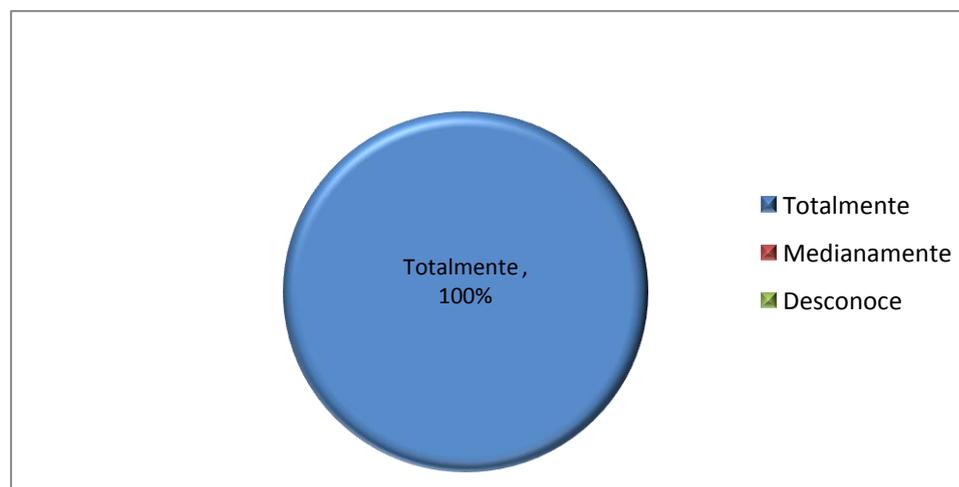


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

El 100% de los funcionarios entrevistados manifiestan que la organización está estructurada por medio de Direcciones como nivel supervisorio media antes de la alta gerencia representada por Contralor (a) del estado. Este nivel jerárquico permite establecer relaciones efectivas tanto con el nivel supervisorio inmediato como con el nivel operativo, de igual manera, se presenta como una alternativa apropiada para mantener informado a la máxima autoridad jerárquica.

Gráfico N° 3

Conocimiento de la misión y visión de la CEBM

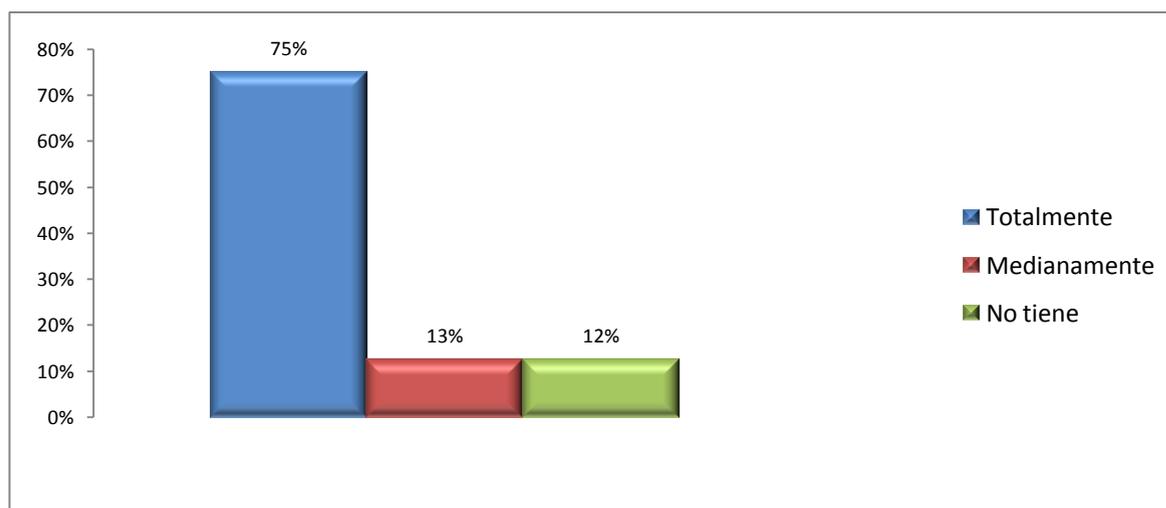


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

El 100% de los funcionarios entrevistados manifiestan conocer la misión y visión institucional, por lo que es apropiado, dado que al conocerlo ampliamente le permite identificarse acertadamente con las operaciones que desarrolla el órgano de control fiscal y por lo tanto, pueden dirigir eficazmente las acciones estratégicas, tácticas y operativas previamente establecidas.

Gráfico N° 4

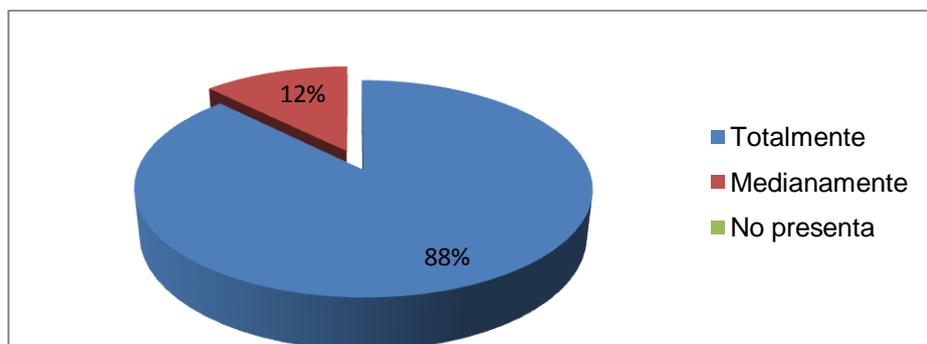
Políticas formalmente establecidas del Órgano de Control Fiscal



Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

Por tratarse de funcionarios de nivel supervisorio y directivo, es de suma importancia que conozcan las políticas institucionales del Órgano de Control Fiscal, en este caso, sólo el 75% manifiestan conocerlo, quedando un 25% que medianamente lo conoce o que no tiene conocimiento que existe.

Gráfico N° 5
Gestión de la CEBM sujeto a planificación

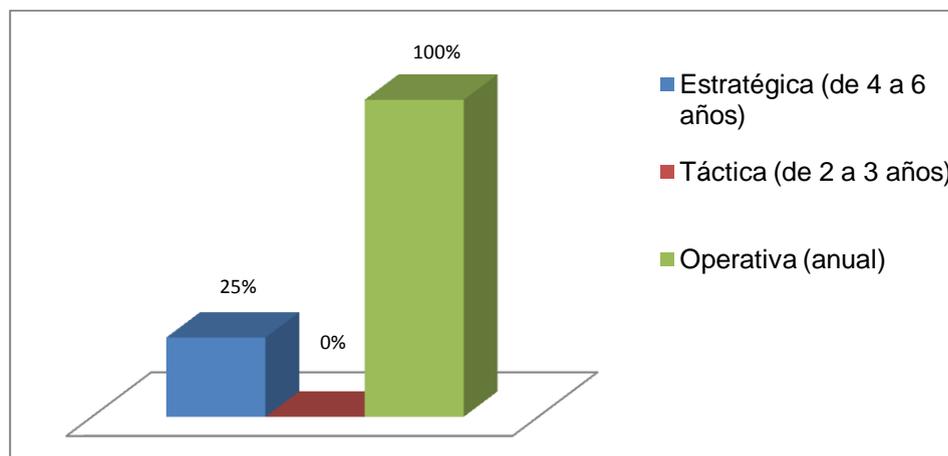


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

Se demostró que acciones institucionales de la CEBM están sujetas a una planificación institucional, lo que quiere decir, que para ello ha sido necesario realizar un análisis de la situación real del órgano de control fiscal y poder así proyectarlo hacia las mejoras que en definitiva se encuentran plasmada en la visión, sin embargo, de la población entrevistada, un 12% de los funcionarios entrevistados, manifiestan que medianamente la gestión se rige por una planificación, lo que se traduce que existen elementos de incertidumbre que la gerencia debe solventar.

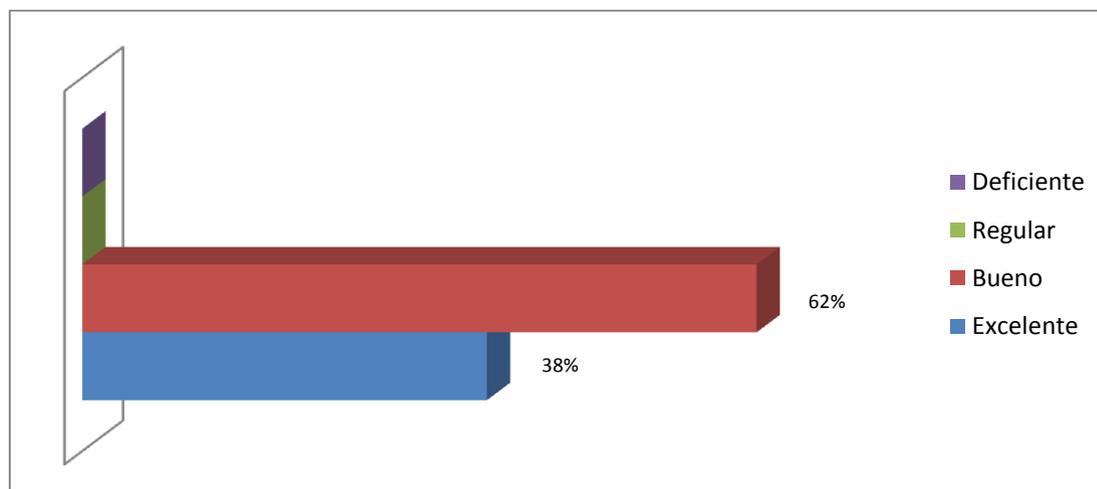
Gráfico N° 6

Tipo de Planificación utilizada en la CEBM

**Fuente:** Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

Entendiendo que la planificación estratégica representan las acciones establecidas por la gerencia de la organización, se observa entonces que sólo el 25% de los funcionarios entrevistados tienen información sobre la existencia de este instrumento de control interno, caso contrario sucede con la planificación operativa (anual), el 100% la conocen lo que se puede inferir que a pesar que la planificación estratégica existe en el órgano de control fiscal, no es socializado su contenido y menos sus resultados.

Gráfico N° 7
Sistemas de información de la CEBM

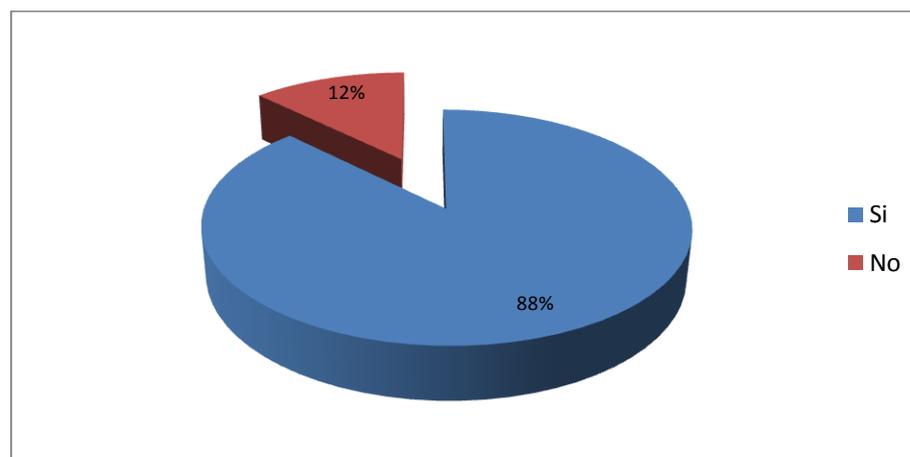


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

El 62% de los funcionarios del nivel supervisorio entrevistados señalan que los sistemas de información de la CEBM se identifican entre buenos y excelentes, lo que se traduce en fortaleza para la organización y que puede tomarse en consideración al momento de implantar un modelo de gestión gerencial.

Gráfico N° 8

¿Los sistemas de información de la CEBM deben ser fortalecidos?

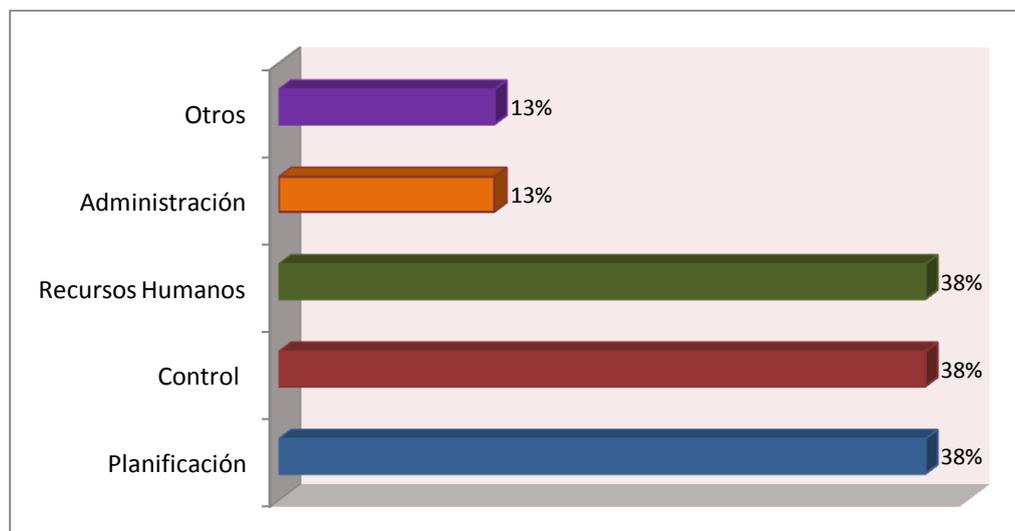


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

El 88% de los funcionarios entrevistados, manifestaron que es necesario fortalecer los sistemas de información existentes en la CEBM, lo que se puede traducir que aunque existen en el organismo sistemas de información, los mismos no son totalmente eficientes, es decir, poseen debilidades que deben ser tratados por la gerencia.

Gráfico N° 9

Áreas de la CEBM que deben ser fortalecidas con sistemas de información

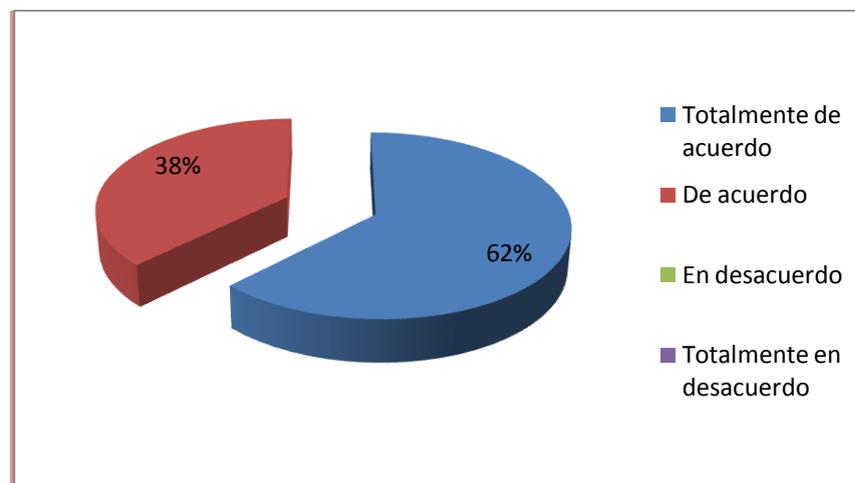


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

Las principales áreas que los funcionarios entrevistados señalan como débiles en cuanto a los sistemas de información utilizados por la CEBM son: las relacionadas con la Planificación, Control y Recursos Humanos con un 38% cada uno, destacando que estas áreas representan las acciones gerenciales, dado que son parte del proceso medular (control), de la dirección de la gestión (planificación) y de la administración del recurso humano, por lo que tal debilidad es amenazante para la gestión.

Gráfico N° 10

Labores gerenciales del nivel supervisorio ajustado a las funciones establecidas para el cargo

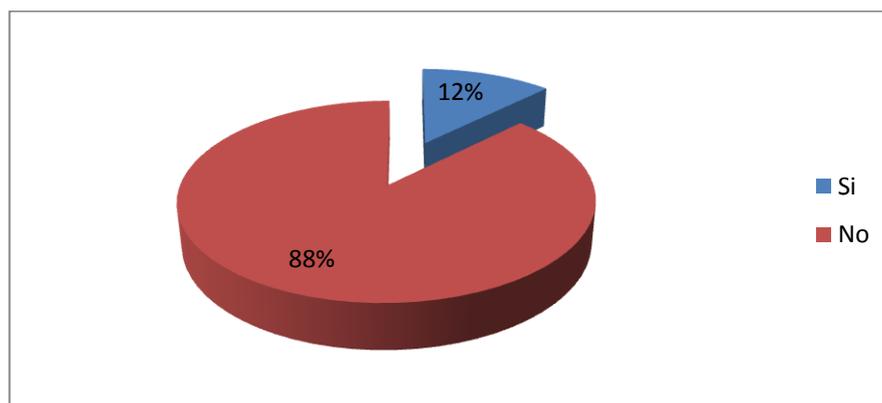


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

Las funciones de los funcionarios del nivel supervisorio en su totalidad se encuentran ajustados al cargo que desempeñan, en este sentido, el 62% manifiestan que sus funciones se encuentran totalmente de acuerdo con el cargo que ejercen y un 38% que están de acuerdo, es decir, que tienen claridad sobre las funciones a desempeñar y su participación en la gestión, lo cual permite identificarlo como una fortaleza para la gestión gerencial.

Gráfico N° 11

Existencia de casos de cargos que no se ajusten con las labores que desempeñan los trabajadores del nivel operativo

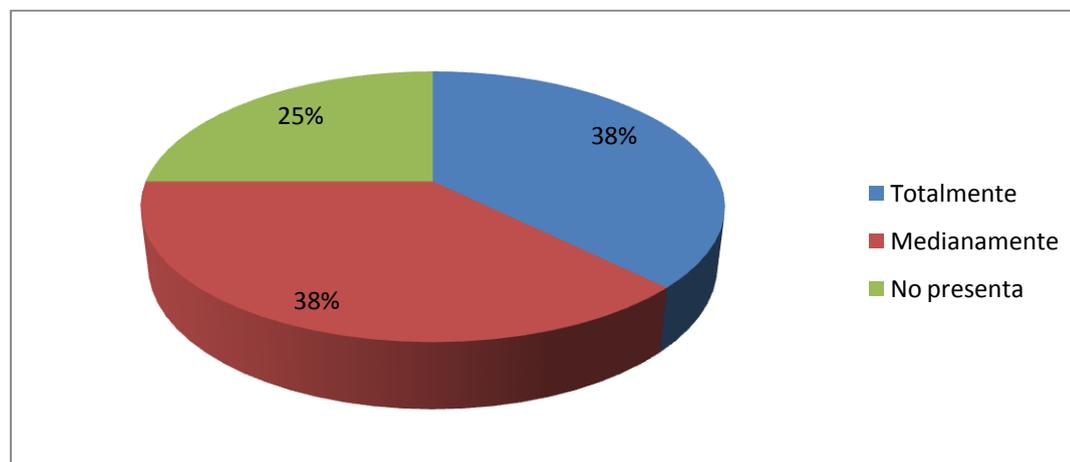


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

La Contraloría del estado Bolivariano de Mérida (CEBM) presenta en su mayoría cargos ajustado a las funciones que desempeñan cada uno de los trabajadores, sólo el 12% de los supervisores entrevistados manifiestan tener trabajadores cuyas funciones no se ajustan a sus cargos y el 88% señalan no presentarlos; en este sentido, se destaca la fortaleza organizacional que posee el órgano de control fiscal, por lo que facilitan las decisiones gerenciales.

Gráfico N° 12

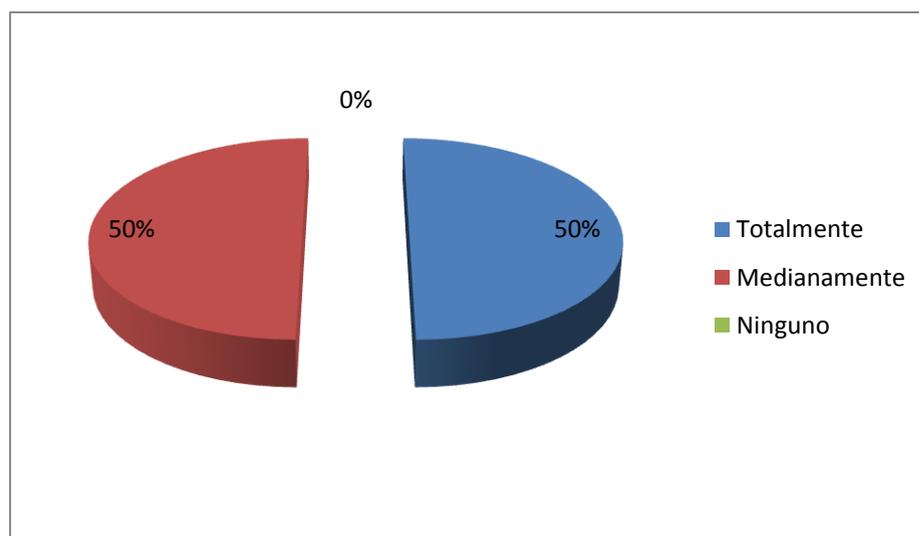
¿La CEBM presenta Plan de incentivos?



Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

En el punto de la existencia o no de un Plan de Incentivos en la CEBM, las respuestas varían significativamente, en este aspecto se observa que un 38% de los entrevistados manifiestan que el plan de incentivo existe totalmente y otro porcentaje igual señala que existe medianamente contrastado con el 25% de los entrevistados que manifiestan que no existe el Plan de Incentivos; ahora bien, es de inferir que tales resultados se conectan con la debilidad de los sistemas de información ya manifestados anteriormente o porque no se identifica claramente el referido Plan.

Gráfico N° 13
Motivación de los trabajadores

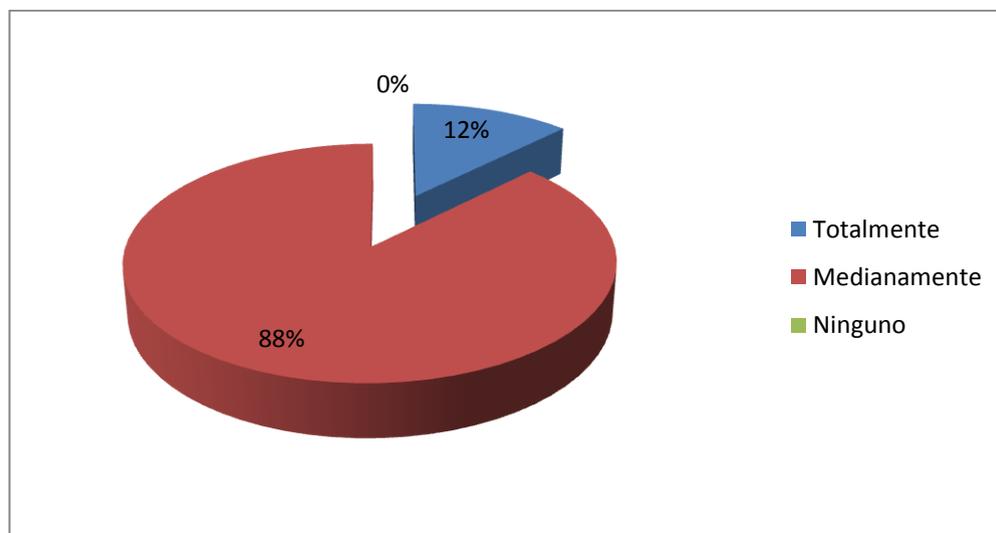


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

El personal supervisorio de la CEBM en su totalidad se encuentran motivados a ejercer sus funciones y presentar resultados de calidad, aunque el 50% de ellos manifiestan que su motivación es mediana, por lo que la gerencia debe indagar en este punto, dado que es de gran importancia contar con personal de ese nivel plenamente motivados.

Gráfico N° 14

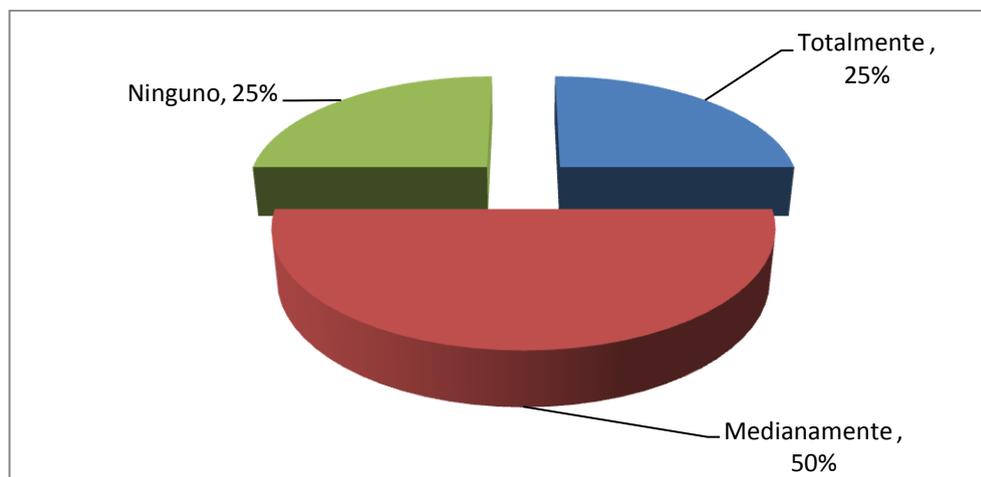
Cumplimiento de los objetivos y metas bajo la dirección gerencial

**Fuente:** Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

Con el presente resultado se puede observar claramente que los objetivos y metas propuestos por la CEBM se han cumplido medianamente, tal como lo demuestran las respuestas del 88% de los funcionarios entrevistados, los cuales corresponden al personal supervisorio, es decir, la gerencia del órgano de control fiscal, en su mayoría, manifiestan que no cumplen con la totalidad de los objetivos y metas y sólo el 12% señalan que si lo cumplen en su totalidad; esta situación puede afectar negativamente con el éxito de la gestión de la gerencia de la organización.

Gráfico N° 15

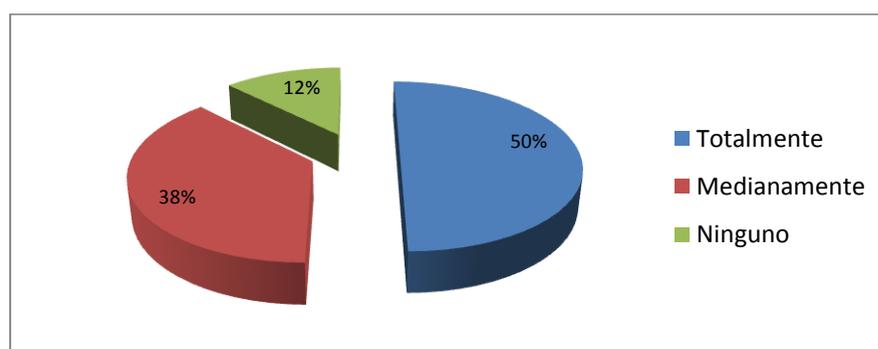
Existencia de indicadores de gestión como sistema de información

**Fuente:** Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

El 50% del personal entrevistado manifiestan que medianamente existen indicadores de gestión como sistema de información, lo que puede destacarse como una fortaleza institucional, sin embargo, el 50% restante se divide en 25% que señalan que totalmente existen indicadores de gestión como sistema de información y el otro 25% señalan que no existen indicadores de gestión como sistema de información, lo que estaría confuso definir la situación en que se encuentra la organización con respecto a este aspecto, sin embargo, siendo los indicadores de gestión herramientas de gran ayuda para la organización, se debe destacar la utilidad que puede tener en la implantación de un modelo de gestión gerencial.

Gráfico N° 16

Los indicadores de gestión como herramientas de supervisión en el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por la dirección o gerencia

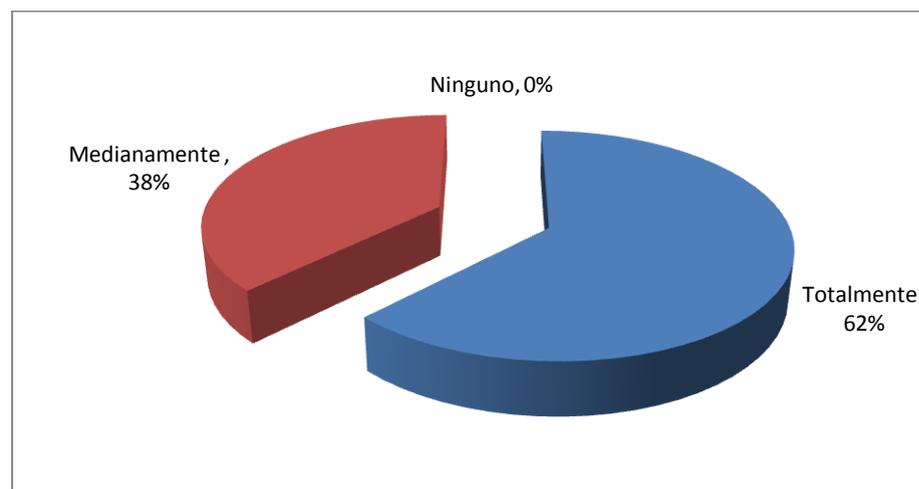


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

Se puede apreciar la utilización de los indicadores de gestión como herramienta gerencial para monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas de la CEBM, en el caso estudiado, el 50% del personal entrevistado manifiestan que utilizan los indicadores de gestión para obtener información sobre el cumplimiento de objetivos y metas y supervisar su consecución, por otra parte, el 38% de los entrevistados señalan que medianamente lo utilizan y el 12% de los supervisores entrevistados señalan que no utilizan los indicadores de gestión como herramienta de supervisión, lo que se puede traducir que aunque los indicadores de gestión se encuentren diseñados, sólo el 50% de los supervisores los utilizan para fortalecer la gestión, en este caso, la debilidad se presenta en que los entrevistados son personal del nivel gerencial medio, por lo que debe existir relación entre las acciones supervisorias y las líneas impartidas por la alta gerencia, traduciéndose entonces, que la gestión no es monitoreada totalmente con indicadores de gestión.

Gráfico N° 17

Los resultados de los indicadores de gestión son utilizados para corregir acciones estratégicas, tácticas u operativas

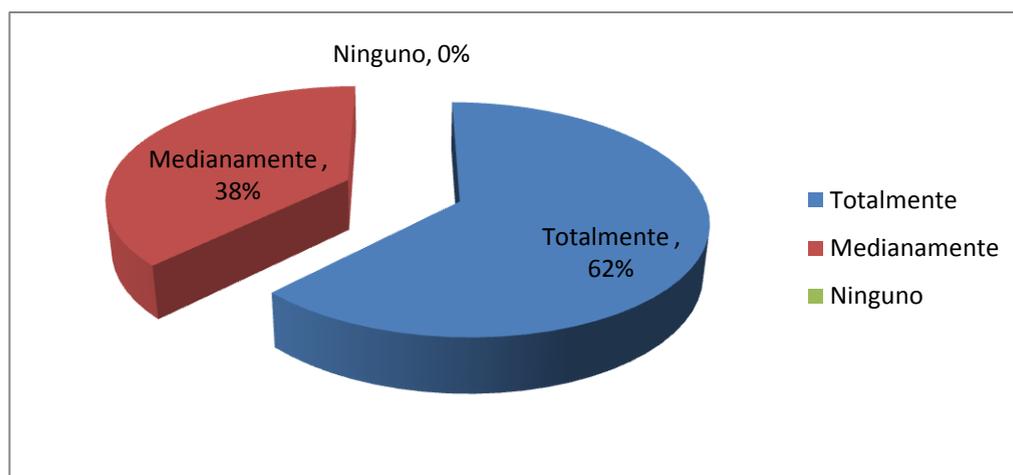


Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

Los resultados del desempeño de las acciones que se desarrollan en la CEBM a través de los indicadores de gestión son utilizados para corregir los objetivos estratégicos, tácticos y operativos en un alto índice, lo que se traduce en fortalezas para la organización, sin embargo, aunque el 62% de los entrevistados manifiestan que usan totalmente los resultados de los indicadores y el 38% lo usan medianamente, estos resultados se contradicen con la utilización de los indicadores de gestión por parte de los supervisores entrevistados y cuyos resultados se ven reflejados en gráficos anteriores.

Gráfico N° 18

Corrección de estrategias producto de los resultados obtenidos de los indicadores de gestión



Fuente: Instrumento de Medición. [Anexo A-1]

Los supervisores entrevistados manifestaron que corrigen estrategias con base a los resultados obtenidos de la aplicación de indicadores de gestión, sin embargo, es preciso destacar que en resultados reflejados en gráficos anteriores, quedó demostrado que los indicadores de gestión no han sido utilizados como una herramienta para la supervisión del cumplimiento de objetivos y metas, tampoco como sistema de información, por lo tanto, los resultados obtenidos en esta ocasión se contradice con resultados anteriores.

Análisis de los datos.

La Contraloría del estado Bolivariano de Mérida posee una estructura funcional diseñado bajo concepto de Direcciones y Jefaturas antecedido por la Alta Gerencia (Contralora y Dirección General), la misma permite establecer una relación de cooperación y trabajo en equipo en función al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en la organización.

Es de destacar que los funcionarios entrevistados pertenecen al nivel supervisorio del órgano de Control Fiscal, es decir, los directores, jefes y coordinadores de áreas, donde el 88% de ellos poseen un tiempo no superior de diez (10) años de antigüedad, sólo el 12% poseen más de 16 años de antigüedad, tal situación puede observarse como una fortaleza, dado que se puede aprovechar la experiencia de los funcionarios que poseen mayor antigüedad y por ende mayor experiencia en el área de control fiscal para que sean orientadores a la generación de nuevos gerentes.

Al indagar sobre el conocimiento que tienen sobre la misión y visión institucional, se aprecia que aunque manifiestan conocerlo ampliamente, la información obtenida en ítems posteriores, da a entender que tal información es conocida en su forma pero no en su contenido, en este sentido, se hace referencia a las políticas institucionales, donde el 75% manifiestan conocerlas pero otro 25% señalan que medianamente lo conocen, esto hace repensar sobre el manejo de la información y su acercamiento con la realidad, de tal manera, que se presenta como una limitación en cuanto a la búsqueda de soluciones acertadas.

Consecutivamente se observaron otros elementos que dan muestra de la realidad institucional, entre las cuales se mencionan:

- La Planificación del órgano de Control Fiscal, no es ampliamente conocida por los actores, por lo que puede producir contratiempos en su cumplimiento, del mismo modo, se dificulta la orientación de la organización hacia la visión institucional, así como la aplicación de un modelo gerencial.
- La Planificación Estratégica, es una herramienta de gran importancia para la organización, por lo que es necesario que sea del conocimiento de todos los trabajadores, sin embargo, sólo el 25% de los entrevistados tienen conocimiento de

la existencia de un Plan Estratégico Institucional.

- La Planificación Operativa es conocida ampliamente, sin embargo, los objetivos y metas de la CEBM se han cumplido medianamente, tal situación puede ser provocada a la falta de utilización de los indicadores de gestión como herramienta para la supervisión, es decir, no ha existido supervisión efectiva para alcanzar el logro de los objetivos y metas planteadas.
- Los Indicadores de Gestión existentes no son utilizados plenamente como sistema de información para la toma de decisiones, representando una debilidad gerencial significativa que afecta negativamente en la gestión, dado que dificulta tomar decisiones acertadas y oportunas.
- En cuanto a los Sistemas de Información y su efectividad, quedó demostrado que en la CEBM existen sistemas de información institucional que deben ser fortalecidos, especialmente en las áreas de Recursos Humanos, Planificación y Control.
- Con respecto al Plan de Incentivos, quedó demostrado que existen acciones de incentivos al personal pero no está formalmente presentado como un Plan.
- Existen debilidades en cuanto a los términos gerenciales manejados por el personal dedicado a la supervisión de la CEBM, tal afirmación se demuestra de la siguiente manera:
 - Existe falta de claridad en la información aportada con respecto a los indicadores de gestión, su utilización en las correcciones de objetivos estratégicos, tácticos y operativos cuando habían manifestado no tener conocimiento de la existencia del Plan Estratégico.
 - Existe falta de claridad en la identificación de Sistema de Información, dado que es identificada como buena y excelente pero a su vez señalan las debilidades de los indicadores de gestión, el desconocimiento de la existencia de un Plan de Incentivos, demuestran fallas en el cumplimiento total de objetivos y metas, entre otros.

Nudos Críticos del Modelo de Gestión Gerencial implantado.

Como parte del análisis de datos, se puede apreciar que los vectores del problema detectados en la gestión de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida, están enfocados en la necesidad de redimensionar el modelo de gestión institucional, dado que los aspectos que se encuentran afectados son áreas medulares de la gerencia, como lo son:

- Políticas institucionales.
- Planificación.
- Control
- Sistema de Información

A continuación se presenta de manera ilustrativa los aspectos detectados como vectores de problema que afectan el modelo de gestión implementado en el órgano de control fiscal.

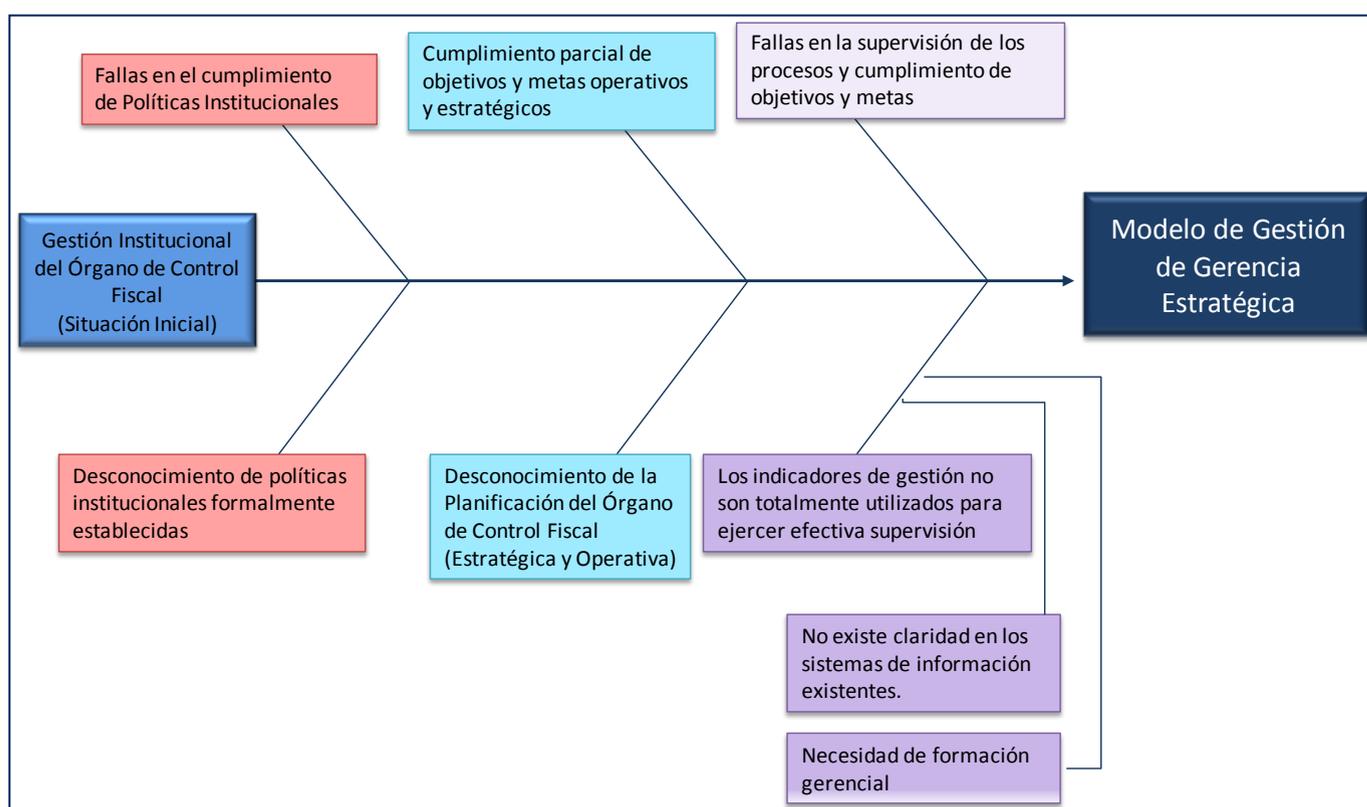


Figura 8 Nudos Críticos del Modelo de Gestión Gerencial aplicado en la CEBM

Fuente: Elaboración propia.

Como respuesta a la situación planteada, se presenta la necesidad de redimensionar el modelo de gestión gerencial, potenciando las capacidades existentes y empleando estrategias para disminuir los puntos críticos de la gestión, de tal manera que se pueda fortalecer la institucionalidad de los órganos de control fiscal en el país.

CAPITULO V

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL. CASO CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA.

"La calidad la construyen las personas y el éxito de una Administración Pública depende del conocimiento, habilidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y demás funcionarios públicos"

(Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, 2008: p.16).

La gerencia estratégica representa una forma de concebir la gestión desde una perspectiva integral y sistémica de la organización, para ello, se requiere contar con la **gerencia concebida como gerencia**, es decir, debe contar con equipo de gerentes capacitados, que tengan conocimientos de los procesos, que sirvan de orientadores y formadores de la nueva gerencia y si no cuenta con ello, debe entonces formarlos continuamente, por lo que debe entonces compartir la visión en la capacitación gerencial y la gestión; también implica contar con gerentes comprometidos con las exigencias institucionales y las tendencias sociales, que sean parte de un equipo totalmente integrado hacia un fin compartido, en definitiva es necesario contar con el gerente que se sienta gerente.

Bajo este contexto, para establecer el Modelo de Gerencia Estratégica, se debe considerar los siguientes elementos:

- La identificación de la necesidad de cambio, por lo tanto, la organización debe reaccionar de manera creativa e innovadora.
- La formación del Recurso Humano ante la innovación, el manejo de tecnología, el estilo gerencial fundamentado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.
- El establecimiento de una nueva cultura organizacional, flexible, con análisis sistémico de sus operaciones.

- Establecimiento de estrategias, para finalmente, dirigir la organización con planificación, organización y dinamismo en su comportamiento.

La **gerencia estratégica como modelo de gestión**, parte de un **momento cognitivo** del órgano de control fiscal, es por ello que inicialmente se considera la misión, visión, valores y políticas institucionales, identificado como un concepto filosófico que orientan el propósito de la Contraloría, luego se presenta el concepto de contexto donde se visualiza los aspectos internos y externos de la organización, en este caso, la gerencia, a través de técnicas e instrumentos de recolección de información, deben considerar los aspectos claves y necesarios para su abordaje y análisis, de esta operación, continúa con el concepto de estrategia, en esta parte se hace uso de instrumentos gerenciales para el análisis de la información, como lo son: la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), el diagrama de Ishikawa, causa y efecto o espina de pescado como se conoce comúnmente, Marco Lógico, entre otros, las mismas pueden ser incluso combinadas, todo con la finalidad de visualizar el vector del problema o nudo crítico y establecer las acciones estratégicas a largo, mediano y corto plazo.

En el *concepto de estrategia*, se destaca lo siguiente:

- La formulación de la estrategia se origina de un proceso analítico de la información obtenida del concepto filosófico y el concepto contexto, donde a través de un proceso de abstracción del funcionamiento de la organización, se logra identificar los procesos, su nivel de complejidad, el nivel de cumplimiento y el efecto que ha producido en el estado de estudio, para posteriormente lograr concretar acciones orientadas al estado propuesto, en que se desea llevar a la organización.
- La evaluación de la estrategia, es un punto anterior a la planificación, basada en el análisis de la estrategia adaptada, con el propósito de garantizar su efectividad, en este aspecto se debe considerar:
 - a. Viabilidad, la estrategia debe ser sometida a un estudio de riesgos considerando los aspectos internos y externos de la organización que puedan afectarla tanto positiva como negativamente, de este análisis se puede originar modificaciones de la estrategia.

- b. Factibilidad, la gerencia debe considerar la capacidad instalada que posee el órgano de control fiscal, así como los factores externos que influyen en la estrategia.
- c. Sea medible, la estrategia debe estar acompañada de un sistema de información que le permita a la gerencia obtener resultados oportunos y precisos, facilitando la toma de decisiones.
- d. Flexibilidad de la estrategia, en la formulación de la estrategia se debe visualizar las oportunidades de ser reajustada de acuerdo a los resultados obtenidos de su comportamiento, es decir, no debe ser rígida.

El establecimiento de la estrategia, una vez que se haya realizado el análisis de la estrategia, la gerencia debe decidir el momento (estratégico, táctico u operacional) y la forma (políticas, objetivos, metas) como se establece la estrategia a través de la planificación, es decir, llevarlo a un proceso de operacionalización.

El siguiente momento del modelo es el **momento propósito**, donde se encuentra el concepto planificación, identificada como la manera sistematizada, organizada, concreta, viable y oportuna de establecer acciones estratégicas, tácticas y operativas del órgano de control fiscal para alcanzar propósitos planteados a partir de una situación inicial, visualizada en el establecimiento de estrategias institucionales y la forma como se desarrollan las operaciones.

Para Ilpes/Cepal (2009) “El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados” (p. 37), es decir, la planificación es fundamental para obtener recursos necesarios para lograr cambios institucionales.

El proceso de planificar debe comenzar haciendo un análisis del momento cognitivo, por lo tanto, se hace necesario realizar una revisión y análisis de los fundamentos filosóficos de la organización como son: la misión, visión, políticas institucionales, valores y principios donde se sostienen las funciones de la organización, esto es con el propósito de identificar su eficacia y determinar si hay la necesidad de ser ajustados a una nueva visión gerencial en procura de

fortalecer su operatividad.

Seguidamente, se realiza un abordaje a las operaciones de la organización, en el caso de los órganos de control fiscal, especialmente las relacionadas con:

- Los procesos medulares de la organización.
- El recurso humano o capital humano (operativo, supervisorio y gerencial)
- La tecnología
- El cuerpo normativo que regula a la organización.
- Los suministros, entre otros.

Una vez que se haya realizado este abordaje y se obtenga la información que identifica la situación inicial de la organización, se procede a determinar los factores internos y externos que la afectan, realizando el análisis de la situación organizacional, donde se van a considerar los resultados del análisis de los fundamentos filosóficos y del abordaje a las operaciones, con el propósito de establecer estrategias, las cuales están sujetas a un proceso de formulación, ejecución y evaluación

Las estrategias se plantean según su forma (estrategias, objetivos y metas) y según su dirección (estratégica, táctica u operativa), de allí surgen los planes estratégicos y operativos en función a lo determinado en el momento cognitivo, del mismo modo, se plantea la forma cómo van a ser monitoreadas y reajustadas las acciones establecidas en función al comportamiento dinámico de la realidad institucional.

El tercero es el **momento es el de Ejecución y Evaluación**, donde es fundamental la supervisión efectiva, siendo necesario contar con un equipo comprometido con los propósitos fijados, que haga uso de los nuevos enfoques gerenciales implantados.

En este momento se encuentra el concepto supervisorio, el cual consta de dos enfoques:

- La capacitación del personal operativo y gerencial para el desarrollo de la estrategia.
- La creación e implementación de sistemas de información adecuados, de manera que la gerencia tenga la información oportuna y pueda tomar decisiones de manera acertadas.

Estas variables deben desarrollarse anticipadamente a la ejecución de la estrategia o en su defecto, deben ir creándose paralelamente.

En otro orden de ideas, se destaca que la supervisión debe realizarse de manera constante, para ello debe establecerse claramente los niveles, tipos y frecuencia de la supervisión, todo ello reflejado en las estrategias, procesos y acciones planificadas. Haciendo referencia a lo señalado por Ilpes/Cepal (2009), se destaca la importancia de la supervisión en la consecución de lo planificado:

“La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente” (p. 45).

Por su parte, los niveles supervisorios deben darse en:

- Proceso operativos simples, aplicando supervisión de asistencia (*supervisor asistente*), considerándose como aquella que realiza el compañero de trabajo que está asignado al equipo de trabajo y posee mayor experiencia.
- Procesos Operativos de complejidad intermedia, se debe aplicar supervisión de apoyo (*supervisor de apoyo*), la cual es realizada por el coordinador del proceso o personal de apoyo de acuerdo al aspecto que se esté trabajando.
- Procesos Operativos totalmente complejos (*supervisión gerencial*), que es realizado por la gerencia media con reporte constante a la alta gerencia para la toma de decisiones oportunas, en estos procesos se ubican el cumplimiento de los objetivos operativos, tácticos y estratégicos. Este tipo de supervisión debe ser integral, es decir con la participación de los demás niveles de supervisión propuestos.

La supervisión realizada por la alta gerencia, debe ser constante y acompañada por un sistema de información efectivo; en este sentido, se destaca, que cada nivel supervisorio debe ser evaluado por la máxima gerencia, con la finalidad de determinar fallas y deficiencias que

puedan afectar el logro de lo propuesto; del mismo modo, se establecerán objetivos de desempeño que deben lograrse por unidades operativas y por funcionario/trabajador.

Finalmente, dentro del modelo, se encuentra el concepto de resultados y reajuste, referido a las acciones empleadas para lograr lo propuesto y las modificaciones necesarias, del mismo modo, se reflejan los resultados que no fueron acordes al propósito y sus causas; además de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, también este concepto contribuye con la retroalimentación y dinamismo del modelo, dándole una nueva dimensión a la información obtenida el cual servirá de punto inicial para la formación de nuevas acciones.

Es preciso destacar, que el modelo de gestión basado en la Gerencia Estratégica es una concepción de gerencia, que amerita una forma de pensar bajo un enfoque de estrategias, aplicable desde lo macro a lo operativo, la noción de cada uno de los conceptos planteados son aplicables para la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, Planes Operativos, programas, proyectos, en fin a cualquier aspecto que se encuentre inserto e involucrado con el enfoque estratégico gerencial.

A continuación, se presenta el diagrama del Modelo de Gestión propuesto.

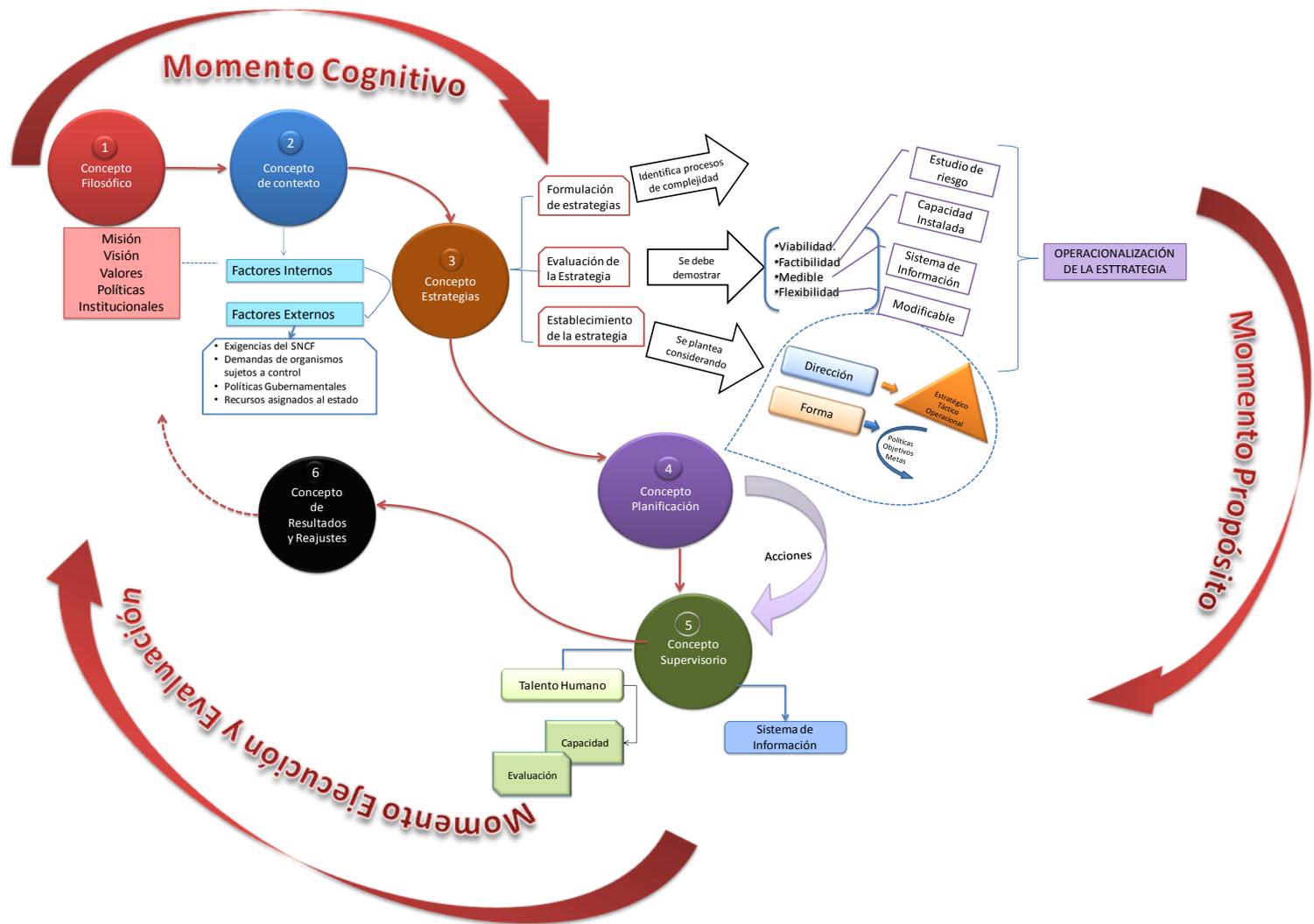


Figura 9. Diagrama de la Gerencia estratégica como Modelo de Gestión para los órganos de Control Fiscal.

Fuente: Diseño propio

Cada uno de los conceptos establecidos en el modelo de gestión planteado para los órganos de control fiscal deben estar interrelacionados entre sí, de manera que cada concepto proporcione los elementos significativos para el logro de resultados efectivos y oportunos, que den respuestas a las estrategias y objetivos propuestos por la gerencia, cuya finalidad se enfoca en transformar la situación en que se encuentra la organización hacia una de mayor adaptación a las necesidades sociales, políticas, económicas y organizacionales.

Indicadores de gestión como herramienta para la supervisión en el modelo de gestión basado en la Gerencia Estratégica.

Como complemento a la concepción del modelo de gestión basado en la Gerencia Estratégica, se plantea la necesidad de utilizar indicadores de gestión en el proceso de supervisión de las acciones planteadas, para ello, se propone el uso del sistema de indicadores de gestión propuesto por Ramos (2008), identificado como un sistema de información propicio para hacerle seguimiento a los objetivos y metas planificadas desde el nivel estratégico, táctico y operativo, bajo enfoque sistémico de los procesos.

Este tipo de sistema informativo, visualiza los reportes del cumplimiento de los objetivos en cada uno de los niveles o momentos en que se presenta la estrategia, objetivos o metas, es decir, lo planificado.

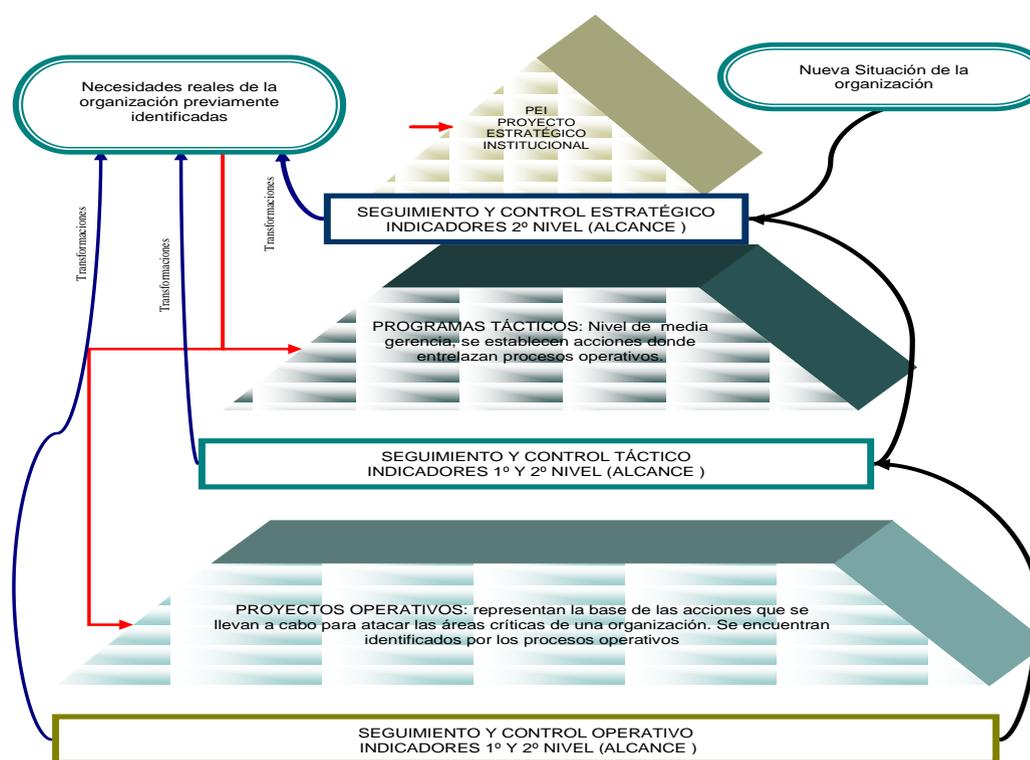


Figura 10. Visión sistémica del seguimiento y control de las operaciones según sus niveles gerenciales

Fuente: Ramos, Y. (2008) *Sistema de Indicadores de Gestión como mecanismo de control organizacional de la Contraloría del estado Barinas*.

La gerencia debe determinar la frecuencia con que va a medir los resultados, sin embargo, para obtener mejores resultados se establece:

- Con frecuencia mensual y/o trimestral, con respecto a lo planificado a corto plazo, referente a objetivos y metas del Plan Operativo Anual.
- Con frecuencia semestral o anual; para dar respuestas a los objetivos tácticos y se le hace seguimiento a los procesos.
- Con frecuencia anual, se relacionan los resultados por procesos para dar respuestas a los objetivos estratégicos institucionales (Planificación Estratégica) y se pueden evaluar a partir del momento en que se obtengan los resultados tácticos.

En definitiva, la supervisión debe ser constante y debe estar acompañado de sistemas

informativos, que permitirá la toma de decisiones acertadas y oportunas que a su vez, darán paso al establecimiento de una nueva situación de la organización.

Ejemplo de Aplicación (Momento Cognitivo) del Modelo de Gestión Basado en la Gerencia Estratégica

Caso de estudio: Contraloría del estado Bolivariano de Mérida

Según plataforma web de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida, este órgano de control fiscal fue fundado el 06 de marzo de 1948, tal como lo establece la Gaceta Extraordinaria de ese año, donde se decreta la Constitución del estado y es ratificada el 02 de abril del mismo año con Gaceta Extraordinaria con la Ley de Hacienda del estado. Luego de ser creada, en 1949, a través del decreto 1551, el gobernador del estado Mérida del momento decide eliminar este órgano de control fiscal, para luego reanudar sus operaciones en 1961 y es en 1962 donde se contempla la creación del presupuesto destinado a la Contraloría, condicionado una vez que sea promulgada la Ley de Contraloría, que para esa fecha se estaba elaborando.

En ese mismo año, aparece por primera vez en Ley de Presupuesto del estado una partida destinada para la Contraloría General del estado, sin embargo, su funcionamiento estuvo limitado hasta el momento en que la Asamblea Legislativa decreta la ley de Contraloría General del estado en fecha 09 de marzo de 1964, posteriormente, ese mismo año se le asigna presupuesto de gastos.



Figura 11. Sede actual de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida.

Fuente: <http://www.contraloriaestadomerida.gob.ve>

Misión de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida

“Ser un órgano de Control Fiscal, que realiza control externo y posterior, a través de la vigilancia y fiscalización, sobre la administración, manejo y custodia de los recursos y patrimonio público, de los órganos y entes sujetos a control, con la excelencia en el servicio apoyado en nuestro talento humano motivado, comprometido y eficiente, haciendo uso de las herramientas tecnológicas e innovadoras, contribuyendo con el mejoramiento continuo de la gestión pública y el desarrollo de las comunidades organizadas, impulsando la participación ciudadana, bajo los principios de transparencia, objetividad, honestidad, orientación, vocación de servicio, eficiencia, responsabilidad, oportunidad y colaboración.”
(<http://www.contraloriaestadomerida.gob.ve>)

Visión de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida

“Ser un Órgano de Control Fiscal moderno y eficiente, de referencia dentro del Sistema Nacional de Control Fiscal, que promueva la calidad y excelencia en la gestión pública y el fortalecimiento al Poder Popular, con la implementación de herramientas gerenciales y tecnológicas, que contribuyan a combatir y erradicar la corrupción en el país”
(<http://contraloriaestadomerida.gob.ve>)

Políticas Institucionales

Aunque no presenta políticas institucionales formalmente establecidas en la página web <http://contraloriaestadomericadob.gov.ve>, este órgano de control fiscal, por su naturaleza está ceñida al cumplimiento de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y demás leyes regulatorias de sus funciones.

Análisis del Concepto Filosófico

En la declaración de misión institucional se puede apreciar las siguientes variables:

- Esta organización está dedicada a realizar control externo y posterior a los recursos públicos, en este punto se destaca que existen normativas legales y sublegales que determinan la forma como realizar este tipo de control, todo ello generado por la Contraloría General de la República como ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Plantea un aspecto fundamental que la motoriza, como lo es el *talento humano motivado, comprometido y eficiente*.
- Señala que hace *uso de herramientas tecnológicas e innovadoras que contribuyen al mejoramiento continuo*, caracterizado por elementos gerenciales que le proporciona dinamismo a la gestión, alcanzando los objetivos propuestos bajo un esquema de efectividad.
- Por último aspecto, se distingue en la misión el *desarrollo de comunidades organizadas*, lo que quiere decir entonces que ejecutan acciones que permitan una adecuada organización de las comunidades, contribuyendo con el fortalecimiento del Poder Popular, en este aspecto también distinguen a la participación ciudadana como finalidad de la contribución que hace este organismo de control.

A continuación, se presentan las variables de la misión institucional que deben considerarse para determinar el momento cognitivo del órgano de control fiscal sujeto a estudio, de allí, se pueden identificar los elementos que se desean conocer para el diseño de instrumentos de medición para la recolección de información.

Tabla 3

Análisis de las variables de la Misión Institucional de la CEBM para determinar el momento cognitivo del Órgano de Control Fiscal.

Variables de la Misión	Dimensiones que se deben considerar para establecer el momento cognitivo
Control externo y posterior a los recursos públicos.	<p>Se debe conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de normativas legales y sublegales que regulan el control externo y posterior • Eficacia de los instrumentos utilizados para la recolección de la información sobre los recursos públicos a fiscalizar. • Sistema de información por medio del cual se puede obtener resultados generados eficaces y oportunos.
Talento Humano motivado, comprometido y eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de motivación y compromiso del talento humano (plan incentivos, plan capacitación) • Medición de la eficiencia del talento humano (plan evaluación de desempeño y/o plan de evaluación de eficiencia) • Requerimiento del Talento Humano capacitado y evaluado necesario con respecto al existente.
Uso de herramientas tecnológicas e innovadoras que contribuyen al mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas herramientas tecnológicas requeridas y exigidas por la organización. • Herramientas para el mejoramiento continuo. • Tendencias gerenciales ajustadas al dinamismo organizacional.
Desarrollo de comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de acciones que permitan la organización de las

Variables de la Misión	Dimensiones que se deben considerar para establecer el momento cognitivo
organizadas.	comunidades. <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos con que cuenta la organización para el fortalecimiento del poder popular. • Instrumentos con que cuenta la organización para la participación ciudadana en materia de control.

Fuente: Diseño propio.

En la **visión** se identifica lo siguiente:

- Ser órgano de control fiscal moderno y eficiente: para lograrlo, es necesario actualizar los instrumentos utilizados para ejecutar las acciones institucionales, ajustar a la organización a las exigencias políticas, económicas y sociales, conocer sobre las nuevas tendencias y exigencias del Sistema Nacional de Control Fiscal.
- De referencia dentro del Sistema Nacional de Control Fiscal, que promueva la calidad y excelencia en la gestión pública y el fortalecimiento al Poder Popular: para lograr este propósito, se debe lograr implantar modelo de gestión dinámico y exigente en cuanto a la calidad, promoviendo lo único, correcto, oportuno e innovador en la orientación de la organización para el mejoramiento de la gestión pública y la participación del poder popular.
- Implementación de herramientas gerenciales y tecnológicas, que contribuyan a combatir y erradicar la corrupción en el país: la gerencia debe conocer las tendencias gerenciales en materia de control fiscal, así como las exigencias y normativas que regulan la función pública, del mismo modo, los mecanismos e instrumentos para el combate contra la corrupción.

Variables de la Visión	Dimensiones que se deben considerar para establecer el momento cognitivo
Ser órgano de control fiscal moderno y eficiente	<p>Se debe conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Instrumentos y mecanismos que llevaría a que el órgano de control se ajuste a las nuevas tendencias gerenciales y cómo lograría la eficiencia.
De referencia dentro del Sistema Nacional de Control Fiscal, que promueva la calidad y excelencia en la gestión pública y el fortalecimiento al Poder Popular	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión de la organización. • El tipo de planificación que se desarrolla. • Personal capacitado en materia de control fiscal. • Personal comprometido con los objetivos y metas institucionales planteados. • Lineamientos establecidos por el gobierno en materia de fortalecimiento del poder popular.
Implementación de herramientas gerenciales y tecnológicas, que contribuyan a combatir y erradicar la corrupción en el país	<ul style="list-style-type: none"> • Los tipos de herramientas gerenciales y tecnológicas que existen y que pueden ser aplicadas a la gestión del órgano de control fiscal. • Exigencias gubernamentales y normativas para el combate de la corrupción.

Fuente: Diseño propio.

Antes de aplicar algún instrumento de medición que permita obtener información sobre la organización, la gerencia debe analizar la misión, la visión, así como las políticas institucionales, debe indagarse sobre la dimensión cognitiva de las variables que la componen, del mismo modo, se debe identificar la orientación que tiene actualmente la organización. De tal manera, que para introducir a la gerencia estratégica como un modelo de gestión, la gerencia o Dirección de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida debe tener conocimiento básico de la organización, partiendo de lo establecido institucionalmente.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La teoría gerencial se ha caracterizada por establecer concepciones, métodos e instrumentos de nuevos paradigmas que permiten formar esquemas operacionales ajustados a los cambios y transformaciones necesarias para las organizaciones; es importante destacar que en Venezuela existen normativas legales que regulan el funcionamiento de la Administración Pública que así como establecen algunos patrones de funcionamiento, también provee orientaciones básicas para el ejercicio de la gerencia pero que aún no se ha demostrado su eficacia, en contrario a ello se observan prácticas improvisadas y confusas del gerente que hasta llegan a desvincularse de la misión organizacional.

En la investigación se destacó la importancia de la Gerencia en la Administración Pública, especialmente en los Órganos de Control Fiscal como promotores de cambios que motorizan la gestión de calidad en los organismos públicos, del mismo modo, el papel del gerente como agente de cambios de la organización, cuya función se traduce en dirigir, supervisar y representar los resultados como punto de partida de las acciones gerenciales. Bajo este contexto, es preciso destacar que se presentaron diferentes modelos de gestión establecidos para dar respuestas a países desarrollados, sin embargo, se realizó distinción en la realidad Venezolana con el caso de estudio, generando un modelo apropiado para la gerencia de los Órganos de Control Fiscal de Venezuela, todo ello partiendo de inquietudes de la investigadora sobre la gestión que hasta el año 2016 se había obtenido en la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida – Venezuela.

De allí entonces se presenta los resultados del primer objetivo investigativo, al presentar un modelo de gestión basado en la Gerencia Estratégica, caracterizado por los siguientes momentos:

1. Momento Cognitivo.
2. Momento Propósito y
3. Momento Evaluación y Control.

Todo ello, vinculado con los elementos propios de la Gerencia Estratégica como lo son: la identificación de la filosofía de la institución, conocimiento de la realidad institucional, identificación, selección y evaluación de la estrategia y el proceso de monitoreo y reajuste de las acciones gerenciales.

Desde este enfoque, se detectaron situaciones de la realidad institucional que propiciaron su análisis, el cual originó el cumplimiento del segundo objetivo de la investigación, enfocado en la relación de la estructura gerencial existente con el modelo de gestión propuesto, determinando lo siguiente:

- La Contraloría del estado Bolivariano de Mérida posee una estructura organizativa y funcional apropiada para ajustarse al modelo de gestión planteado.
- Se determinaron diversos puntos críticos, originados por la falta de instrumentos y herramientas gerenciales los cuales han dificultado la obtención de información de manera oportuna, así como la integración de equipos de trabajo; en este aparte se destaca que se pudo apreciar que los supervisores se manifiestan como si fuera personal operativo y no como gerentes.
- La Contraloría del estado Bolivariano de Mérida, cuenta con un personal de supervisión (gerencia media) comprometido y dispuesto a cumplir con las funciones encomendadas, sin embargo, se hace necesario capacitarlos y orientarlos para que su desempeño sea de manera eficaz y se sientan partícipes en la gestión institucional.

Finalmente, se presenta un ejemplo de integración del modelo de gestión basado en la Gerencia Estratégica a la estructura funcional de la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida como Órgano de Control Fiscal Venezolano, en cumplimiento del tercer objetivo de la investigación, enfocado en el momento cognitivo, donde se realizó análisis a las variables que conforman la misión y la visión institucional como punto de partida para indagar sobre la realidad del Órgano de Control Fiscal, este ejemplo es parte del trabajo de abstracción que el gerente del referido órgano debe realizar para obtener amplio conocimiento sobre la realidad institucional, todo ello, con el propósito de incorporar el enfoque del modelo de gestión presentado por la investigadora a la práctica gerencial.

Para implementar el Modelo de Gestión basado en la Gerencia Estratégica, la investigadora recomienda lo siguiente:

- Como parte de las acciones gerenciales, la Contraloría del estado Bolivariano de Mérida debe lograr un equipo de trabajo de alto desempeño, por lo que se hace necesario establecer una comunicación efectiva, que haya un liderazgo compartido, que cada uno del personal supervisorio, así como el operativo tenga claro que los resultados obtenidos es producto del esfuerzo de todos, debe crear un clima de alta confianza entre los miembros del equipo, especialmente de la media y alta gerencia, así como contar con herramientas y técnicas que faciliten el trabajo gerencial.
- Se debe establecer programas de capacitación y orientación para el personal dedicado a la supervisión de procesos (gerencia media), para que sean partícipes activamente de la aplicación del Modelo de Gestión basado en la Gerencia Estratégica en el Órgano de Control Fiscal.
- Es necesario la organización de la información así como su dinamización, por lo que se sugiere establecer formalmente sistemas de información adecuados que permitan la toma de decisiones oportunas y con la utilidad requerida para la introducción de la mejora de la gestión.
- La gerencia debe establecer la formalidad a las políticas institucionales, así como a los instrumentos normativos que regulen la gestión y la presentación de resultados.

BIBLIOGRAFÍAS CONSULTADAS.

- Arias, F (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. 6ta edición. Episteme. Caracas-Venezuela.
- Bonilla, C (2013). *Conceptos Básicos de la Gestión Estratégica*. Editorial Alpes. Buenos Aires – Argentina.
- Carrillo, H (2011). *Enfoques epistemológicos en algunos paradigmas de la sociología clásica: Breves apuntes*. Revista Electrónica Opción, Año 27, No. 65 pp 81-92. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Matanzas-Cuba.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (24 de marzo de 2000). Gaceta extraordinaria N° 5.453. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela [Texto Legal]. Caracas-Venezuela.
- Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (2005) *El Control de los servicios municipales o locales*. Revista de Control Fiscal N° 158. Mayo- Agosto 2005. Caracas – Venezuela.
- Corral, Y (2009) *Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos*. Revista ciencias de la educación Segunda Etapa / Año 2009 / Vol 19/ N° 33. Valencia, Enero - Junio. UPEL- Venezuela.
- David, F (2003). *La Gerencia Estratégica*. Fondo Editorial Legis. Bogotá – Colombia.
- De Vicuña, S (2012). *El Plan Estratégico dentro de una concepción gerencial*. Universidad Central de Venezuela. Caracas – Venezuela.
- Gajardo, P (2014). *Propuesta de un modelo estratégico de control de gestión aplicado a DELOITTE*. [Tesis para optar al grado de Magister en Control de Gestión]. Universidad Simón Bolívar. Caracas– Venezuela.
- García, S.(2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Revista electrónica Presupuesto y Gasto Público 47/2007:37-64 [Recuperado en línea mayo 2018]. Instituto de Estudios Fiscales. Universidad de Salamanca - España.
- González, G (2007). *Propuesta de gerencia estratégica para la empresa ARCONTROL*

Ingeniería, C.A. Universidad Simón Bolívar. Caracas – Venezuela.

Guerrero, O. (2001). *Nuevos modelos de Gestión Pública*. Revista Unam N° 3 Vol 2. Del 30 de septiembre de 2001. [Recuperado en línea Mayo 2018] disponible en <http://www.revista.unam.mx/>.

Gutierrez, N (2010). *Gestión de Mejoramiento Continuo*. Editorial Alpes. Buenos Aires – Argentina.

Hernández, E (2003) *Auditoría de Estado*. Mimeo no publicado. Caracas – Venezuela.

Hidalgo, F (2004). *Gestión Estratégica de Calidad*. Mimeo no publicado. Zulia –Venezuela.

Jimenez, A y Nava, V. (2008) *Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua ISO 9000:2000*. Editorial LIMUSA, S.A. México.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (23 de diciembre de 2010). Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta extraordinaria N° 6.013 [Texto Legal]. Caracas-Venezuela.

Logrodice, Z (2012). *La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva*. Enciclopedia Virtual recuperado en Abril 2018, disponible en línea.

Martínez, F. (2008). *Gestión del Conocimiento*. Documento en línea disponible en <http://www.revista.unam.mx>.

Mintzberg, H., Brian, J., Voyer, J (1997) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación. 1º edición. México.

Miralles, L. (2002). *La gestión de personas: una filosofía humanista*. Editado por Fundación Lavante. Málaga. España.

Molina, M (2010) *Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica Basado en Balanced Scorecard en Empresa Salmonicultora*. [Tesis] Universidad de Chile. Chile.

Monje, C. (2011) *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Texto recuperado en noviembre de 2017 en línea. Universidad Surcolombiana

Montoya, V (2009). *La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su*

- aportación para el futuro*. Revista fac.cienc.econ.Vol XVII (2) Diciembre 2009, 23-44. Universidad de Colombia.
- Peraza, A. (2014) *Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en los gobiernos locales en el estado Aragua*. Facultad de Ciencias económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria. México.
- Pulido, M. (2012). *Estrategias y modelos estratégicos: Aproximación desde la teoría*. Recuperado en línea en Julio 2017, disponible en <https://gustavo-agudelo-velez.webnode.es/blog/gerencia/gerencia-estrategica>.
- Ramos, Y (2008). *Sistema de Indicadores de Gestión como Mecanismo del Control Interno Organizacional de la Contraloría del Estado Barinas*. [Tesis para optar al grado académico de Magíster Scinterium en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional]. UNELLEZ Barinas, Venezuela.
- Rangel, M. (2001). *Dinámica del Proceso de Investigación Social*. Consejo Editorial UNELLEZ. Barinas-Venezuela.
- Stracuzi, S y Pestana, F (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 3era edición FEDUPEL. Caracas-Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2000). *Proceso de investigación científica*. Ediciones Limusa. México.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN
MENCION GERENCIA GENERAL

ANEXOS

[ANEXO A-1] INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

[ANEXO A-2] CARTA A LOS EXPERTOS

[ANEXO B-1] TABLA Y CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**“LA GERENCIA ESTRATÉGICA COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LOS ORGANOS
DE CONTROL FISCAL EN VENEZUELA.**

CASO DE ESTUDIO: CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MERIDA”

CUESTIONARIO

El presente instrumento de medición (cuestionario) está dirigido al personal directivo de la Contraloría Bolivariana del estado Mérida (CBEM), con el propósito de obtener información sobre las estrategias gerenciales utilizadas para identificar el modelo de gestión empleado, todo ello como parte de un trabajo investigativo de exigencia académica para obtener el título de Magister Scientiarum en Gerencia General.

Instrucciones: marque con una x la casilla de la respuesta que considere de acuerdo a la pregunta formulada, algunas preguntas pueden tener varias respuestas, en este caso puede marcar más de una casilla si lo considera necesario.

1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la CBEM?
 De 1 a 5 años
 De 6 a 10 años
 De 11 a 15 años
 Más 16 años

2. La estructura organizacional de la CBEM está presentada en:
 Gerencias
 Direcciones
 Otras Especifique: _____

3. Conoce la misión y Visión de la CBEM?

[ANEXO A-1]

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

- Totalmente
 - Medianamente
 - Desconoce
4. La CBEM tiene políticas institucionales formalmente establecidas?
- Totalmente
 - Medianamente
 - No tiene
5. La gestión de la CBEM está sujeto a una planificación institucional?
- Totalmente
 - Medianamente
 - No presenta
6. Qué tipo de planificación utiliza la CBEM o la gerencia que usted dirige? (puede marcar más de una casilla, si lo considera necesario)
- Estratégica (de 4 a 6 años)
 - Táctica (de 2 a 3 años)
 - Operativa (anual)
 - Otros. Señale: _____
7. Considerando que los sistemas de información existentes en una organización le permite tener la información de manera oportuna y veraz para la toma de decisiones, cómo identifica usted los sistemas de información existentes en la CBEM?
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Deficiente
8. Considera que es necesario fortalecer los sistemas de información en la CBEM?
- Si
 - No

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

9. De ser afirmativo, en que área considera que debe ser fortalecido los sistemas de información utilizados en la CBEM? (puede marcar más de una casilla, si lo considera necesario)
- Planificación
 - Control
 - Recursos Humanos
 - Administración
 - Otros
- Especifique:
- _____
10. Sus labores gerenciales se encuentran ajustados a las funciones establecidas para su cargo?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
11. Dentro del grupo que dirige, presenta algún caso donde su cargo no se ajuste a las labores que desempeña? De ser afirmativo, indique cuantos casos tiene.
- Si Cuántos: _____
 - No
12. La CBEM presenta un plan de incentivos formalmente establecido para el personal?
- Totalmente
 - Medianamente
 - No presenta
13. Considera que el personal que tiene bajo su dirección o gerencia, están motivados a cumplir con los objetivos y metas propuestos por la CBEM?
- Totalmente
 - Medianamente
 - Ninguno

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

14. Los objetivos y metas de la gerencia o dirección a su cargo, se han cumplido en el tiempo planificado?

- Totalmente
- Medianamente
- Ninguno

15. Existen indicadores de gestión como sistema de información de control en la CBEM?

- Totalmente
- Medianamente
- Ninguno

16. Los indicadores de gestión son utilizados para supervisar la consecución del cumplimiento de objetivos y metas establecidos por la dirección o gerencia que usted dirige?

- Totalmente
- Medianamente
- Ninguno

17. Los resultados obtenidos con la utilización de los indicadores de gestión, son compartidos con la alta gerencia y con el nivel operativo?

- Totalmente
- Medianamente
- Ninguno

18. En la gerencia o dirección que usted dirige, considera los resultados obtenidos con los indicadores de gestión, para corregir estrategias, tácticas u operaciones?

- Totalmente
- Medianamente
- Ninguno

AGRADECIDA CON LA COLABORACIÓN PRESTADA.....

La investigadora.

[ANEXO A-2]

CARTA A LOS EXPERTOS

Barinas, 20 de septiembre de 2017

Profesora:

Msc. Marisela Hurtado Lores

Presente.

Muy respetuosamente me dirijo a usted en la oportunidad de presentarle la investigación que estoy desarrollando titulado **La Gerencia Estratégica como Modelo de Gestión para los Órganos de Control Fiscal en Venezuela. Caso de Estudio: Contraloría del estado Bolivariano de Mérida**”, para lo cual se ha diseñado un instrumento de medición (Cuestionario), el mismo debe ser validado en contenido y metodológicamente por expertos en la materia, razón por el cual me atrevo a solicitarle su valiosa colaboración para la revisión y validación del instrumento anexo.

Se le acompaña el Problema, Objetivos y Operacionalización de las variables de la investigación.

Agradecida de su disposición a lo expuesto, queda de usted:

Atentamente:

Lymar Betancourt Coirán

C.I. V-11.710.125

[ANEXO A-2]

CARTA A LOS EXPERTOS

Barinas, 18 de Julio de 2018

Profesor:

Msc. Maria Andreina Gutierrez Rodríguez

Presente.

Muy respetuosamente me dirijo a usted en la oportunidad de presentarle la investigación que estoy desarrollando titulado "**La Gerencia Estratégica como Modelo de Gestión para los Órganos de Control Fiscal en Venezuela. Caso de Estudio: Contraloría del estado Bolivariano de Mérida**", para lo cual se ha diseñado un instrumento de medición (Cuestionario), el mismo debe ser validado en contenido y metodológicamente por expertos en la materia, razón por el cual me atrevo a solicitarle su valiosa colaboración para la revisión y validación del instrumento anexo.

Se le acompaña el Problema, Objetivos y Operacionalización de las variables de la investigación.

Agradecida de su disposición a lo expuesto, queda de usted:

Atentamente:

Lymar Betancourt Coirán

C.I. V-11.710.125

[ANEXO B-1]

TABLA Y CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

**TABLA DE VALIDACIÓN
CRITERIO DE EXPERTOS**

EXPERTO: MSC. MARISELA HURTADO LORES

FECHA: 18-10-2017

ESCALA: Deficiente 1, Regular 2, Aceptado 3

ITEM S	CONGRUENCIA ITEM S/OBJETIVOS	SUFICIENCIA DE ITEM S	SECUENCIA LOGICA DE ITEM S	CLARA FORMULACION DEL ITEM	OB SERVACION
1	3	3	3	3	S/O
2	3	3	3	3	S/O
3	3	3	3	3	S/O
4	3	3	3	3	S/O
5	3	3	3	3	S/O
6	3	3	3	3	S/O
7	3	3	3	3	S/O
8	3	3	3	3	S/O
9	3	3	3	3	S/O
10	3	3	3	3	S/O
11	3	3	3	3	S/O
12	3	3	3	3	S/O
13	3	3	3	3	S/O
14	3	3	3	3	S/O
15	3	3	3	3	S/O
16	3	3	3	3	S/O
17	3	3	3	3	S/O
18	3	3	3	3	S/O

Firma del validador.


M Sc. MARISELA HURTADO
C. I. V-4.794.908

OBSERVACIONES DEL VALIDADOR: SIN OBSERVACIONES.

[ANEXO B-1]

TABLA Y CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Barinas, 18 de Octubre de 2017

Quien suscribe, MARISELA HURTADO LORES, titular de la Cédula de Identidad N° 4.794.908, Especialista en GERENCIA (metodología), hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado por LYMAR BETANCOURT COIRÁN, C.I. V- 11.710.125, para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación titulado: **"LA GERENCIA ESTRATEGICA COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL EN VENEZUELA. CASO DE ESTUDIO: CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MERIDA"**, considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a: congruencia, suficiencia, secuencia lógica y formulación de los ítems con respecto al problema, objetivos y las variables objeto de estudio.

En consecuencia, dicho instrumento es válido para el desarrollo de la investigación y su culminación.

Firma del validador:


M Sc. **MARISELA HURTADO**
C. I. V-4.794.908

[ANEXO B-1]

TABLA Y CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

**TABLA DE VALIDACIÓN
CRITERIO DE EXPERTOS**

EXPERTO: MSC. MARIA ANDREINA GUTIERREZ RODRÍGUEZ

FECHA: 02-08-2018

ESCALA: Deficiente 1, Regular 2, Aceptado 3

ITEM S	CONGRUENCIA ITEM S/OBJETIVO S	SUFICIENCIA DE ITEM S	SECUENCIA LOGICA DE ITEM S	CLARA FORMULACIÓN DEL ITEM	OB SERVACIÓN
1	3	3	3	3	S/O
2	3	3	3	3	S/O
3	3	3	3	3	S/O
4	3	3	3	3	S/O
5	3	3	3	3	S/O
6	3	3	3	3	S/O
7	3	3	3	3	S/O
8	3	3	3	3	S/O
9	3	3	3	3	S/O
10	3	3	3	3	S/O
11	3	3	3	3	S/O
12	3	3	3	3	S/O
13	3	3	3	3	S/O
14	3	3	3	3	S/O
15	3	3	3	3	S/O
16	3	3	3	3	S/O
17	3	3	3	3	S/O
18	3	3	3	3	S/O

Firma del validador:



MARIA ANDREINA GUTIERREZ R.
CI. V-16166317

OBSERVACIONES DEL VALIDADOR: SIN OBSERVACIONES.

[ANEXO B-1]

TABLA Y CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Barinas, 02 de octubre de 2018

Quien suscribe, MARÍA ANDREINA GUTIERREZ RODRIGUEZ, titular de la Cédula de Identidad N° 16166317, Especialista en GERENCIA (contenido), hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado por LYMAR BETANCOURT COIRÁN, C.I. V- 11.710.125 para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación titulado: **"LA GERENCIA ESTRATEGICA COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL EN VENEZUELA. CASO DE ESTUDIO: CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MERIDA"**, considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a: congruencia, suficiencia, secuencia lógica y formulación de los ítems con respecto al problema, objetivos y las variables objeto de estudio.

En consecuencia, dicho instrumento es válido para el desarrollo de la investigación y su culminación.

Firma del validador:



MARIA ANDREINA GUTIERREZ R.
C.I. V-16166317