

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que Siembra

VICERRECTORADO
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
ESTADO COJEDS

Jefatura de Estudios
Avanzados

**LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA
DEFENSA PÚBLICA DEL ESTADO
COJEDES DESDE UNA VISIÓN
FENOMENOLÓGICA**

Autor: : Pedro Pastor Hernández Figueredo
Tutor: Dr. Antonio Luis Flores Díaz

San Carlos, octubre de 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”



UNELLEZ

La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Doctorado en Gerencia Avanzada

**LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA DEFENSA PÚBLICA DEL ESTADO
COJEDES DESDE UNA VISIÓN FENOMENOLÓGICA**

Requisito parcial para optar al grado de Doctor en Gerencia Avanzada

Autor: Pedro Pastor Hernández Figueredo

C.I.: V-14.414.249

Tutor:

Dr. Antonio Luis Flores Díaz

San Carlos, enero de 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



UNELLEZ

La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Doctorado en Gerencia Avanzada

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Dr. ANTONIO LUIS FLORES DIAZ**, cédula de identidad N° **V-11.962.937**, hago constar que he leído la Tesis Doctoral titulada **“LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA DEFENSA PÚBLICA DEL ESTADO COJEDES DESDE UNA VISIÓN FENOMENOLÓGICA”**, presentada por el ciudadano: **PEDRO PASTOR HERNÁNDEZ FIGUEREDO**, titular de la cedula de identidad N° **V-14.414.249**, para optar al grado de Doctor en Gerencia Avanzada y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de San Carlos, a los doce días del mes de mayo del año 2022.

Dr. ANTONIO LUIS FLORES DÍAZ

C.I. N° V-11.962.937

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



UNELLEZ

La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Doctorado en Gerencia Avanzada

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Antonio Luis Flores Diaz, cédula de identidad N° 11.962.937, en mi carácter de tutor del trabajo proyecto de Tesis Doctoral titulado: **“LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA DEFENSA PÚBLICA DEL ESTADO COJEDES DESDE UNA VISIÓN FENOMENOLÓGICA”**, presentada por el ciudadano: **PEDRO PASTOR HERNÁNDEZ FIGUEREDO**, titular de la cedula de identidad N° **V-14.414.249**, para optar al grado de Doctor en Gerencia Avanzada, 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 de exanimación que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 9 días del mes de enero del año 2023.

Nombre y apellido: Antonio Luis Flores Diaz



Dr. ANTONIO LUIS FLORES DÍAZ
C.I. N° **V-11.962.937**

ACTA DE ADMISIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ VIPI COJEDES

Unellez



PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
COJEDES-UNELLEZ

ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	Trabajo de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis Doctoral
---------------------------	------------------	-------------------------------------	----------------

Titulado(a):

**LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA DEFENSA PÚBLICA DEL ESTADO COJEDES
DESDE UNA VISIÓN FENOMENOLÓGICA**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

PEDRO PASTOR HERNÁNDEZ, C.I V-14.414.249

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Doctor(a), el cual es ofrecido en el programa de estudios de Doctorado en Gerencia Avanzada, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy: 20 de enero de 2023, a las: 11:00 a.m. se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUESE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: **martes 24 de enero de 2023. Hora: 12:00 m.**, Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los veinte (20) días de enero de 2023.

I.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Antonio Flores,
C.I. V-11.962.937 (Tutor-UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

Dra. Carmen Pinto
C.I. V- 4.101.093 (UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente

Dra. Xiomara Liberto,
C.I. 13.970.051 (UNELLEZ)

3.- Jurado Principal

Dr. Freddy Álvarez,
C.I. 11.961.560, (UNESR).

5.- Jurado Suplente

Dr. Rafael Reyes,
C.I. V- 6.898.573 (UNESR).

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

ACTA DE VEREDICTO



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ VIPI COJEDES



PRESAV
PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
COJEDES-UNELLEZ

ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	Trabajo de Grado	X	Tesis Doctoral
---------------------------	------------------	----------	----------------

Titulado(a):

**LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA DEFENSA PÚBLICA DEL ESTADO COJEDES
DESDE UNA VISIÓN FENOMENOLÓGICA**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

PEDRO PASTOR HERNÁNDEZ, C.I V-14.414.249

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Doctor(a), el cual es ofrecido en el programa de: Doctorado en Gerencia Avanzada, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, **martes 24 de enero de 2023** a las 10:10 PM, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 10:50 PM.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Antonio Flores,
C.I. V-11.962.937 (Tutor-UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

Dra. Carmen Pinto
C.I. V- 4.101.093 (UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente

Dra. Xiomara Liberto,
C.I. 13.970.051 (UNELLEZ)

3.- Jurado Principal

Dr. Freddy Álvarez,
C.I. 11.961.560, (UNESR).

5.- Jurado Suplente

Dr. Rafael Reyes,
C.I. V- 6.898.573 (UNESR).

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

Presav.vipi

Presav_vipi

Presav_vipi

DEDICATORIA

Dedico todos mis esfuerzos a Dios Todopoderoso, La santísima Trinidad un solo Dios: Padre, Hijo y Espíritu Santo, Señor dador de vida, quien ha hecho en mi el milagro de la vida y ha estado todo el tiempo fortaleciendo mi fe, en los momentos buenos y malos siempre confío en ti, más aún a lo largo del desarrollo de esta meta. A San Miguel Arcángel, Príncipe de la milicia Celestial, de quien soy devoto e incluyo en todas mis oraciones al dormir y al despertar, además de todos los santos que día a día me acompañan en mi fe y en la consecución de mis objetivos.

Especial mención a mi amada madre María Figueredo, mujer admirable y digna de mi respeto y devoción. Eres la persona que ha estado a mi lado desde el primer momento de mi concepción y has dado lo mejor de ti para hacer de mí una persona de bien. No tengo palabras para agradecerte todo lo que me has dado.

A mi esposa Marioxi Herrera, madre de mis hijos, y que ha sido mi más poderoso aire para respirar, mi naturaleza, mi mar, mi cielo todo, no tengo tantas palabras si no seguir demostrando mi amor mi lealtad y mi honor a ti gracias por toda tu ayuda incondicional sacrificada a lo largo de todos estos años de estudio.

A mi hermana, Carmen Hernández, gracias a ti esté logro por tu ayuda y apoyo incondicional, en las materias de administración.

A mis hijos, Pedro Manuel y Sofía Gabriela, que el logro de esta meta les impulse a ser cada día mejor y querer alcanzar sus sueños así como lo hizo su papá. Dios me dio el mejor regalo, ustedes mis niños.

A mi tío Douglas moreno, mi querido cuenta cuento has influido con tus orientaciones en esté gran logro.

AGRADECIMIENTO

A mis abuelos, por ser parte de esta meta, por ser los padres mayores y por consentirme. También Marcelo Reyes, por su incondicional apoyo paternal.

A mis compañeros de la universidad, Orlys, Wilyer, Vicente, Francisco, José Antonio, por formar parte de esta meta y por haber aportado y compartido sus conocimientos, experiencias y vivencias en el transcurso de la carrera.

Al Doctor Antonio Luis Flores Díaz, profesor, amigo y tutor, persona que me guio en el camino del conocimiento y que aportó sus conocimientos para desarrollar esta Tesis Doctoral, me enseñó que con humildad todo se logra.

A la máxima casa de estudios Doctor Gustavo Jaime Gámez, Vice-Rector de la UNELLEZ, quien compartió sus conocimientos a lo largo de esté transitar, a los excelentes doctores facilitadores de los sud proyectos que nos dieron luz, por aportar su granito de arena en relación al conocimiento compartido. Infinitas gracias.

Al Doctor DANIEL AUGUSTO RAMÍREZ HERRERA, Defensor Público General, por sus orientaciones Gerenciales.

A la Abg. Felixana Márquez, Coordinadora Regional, de la Defensa Pública, por su apoyo laboral y la atención de ayudarme a transitar por el camino Gerencial integral.

A la DEFENSA PÚBLICA, mi lugar de trabajo, mi segunda casa, donde pude desarrollar mis conocimientos adquiridos durante mi carrera y los pude aplicar de manera satisfactoria.

ÍNDICE

ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iv
ACTA DE ADMISIÓN	v
ACTA DE VEREDICTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO	viii
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
MOMENTO I	3
Aproximación al Objeto de Estudio	3
1.1 -Contextualización del objeto de estudio.....	3
1.2-Contextualización epistemológica y bioética de la investigación.....	9
1.3 -Propósitos de la Investigación.....	11
1.4 -Justificación y línea de investigación	12
MOMENTO II.....	14
Recorrido teórico.....	14
2.1. Antecedentes históricos y/o Investigaciones previas.	14
2.1.1 Investigaciones previas internacionales.	15
2.1.2 Investigaciones Previas Nacionales.	18
2.2. Bases Legales	19
2.3 Estado de la cuestión o Estado del arte.....	22
2.4. Bases Teóricas Referenciales	23
2.4.1 La Gestión.....	23
2.4.1.1 El Control de Gestión.....	25
2.4.1.2 Gestión del Conocimiento	27
2.4.1.3 La Gestión Organizacional Centrado en el Aprendizaje	28
2.4.1.4 Las Claves de la Gestión Empresarial de Hoy	30
2.4.2 Cambios Sociales	30
2.4.3 Gerencia.	31
2.4.3.1 Gerente.	32
2.4.4 Motivación	32
2.4.4.1 Motivación Laboral.....	33
2.4.4.2 Factores que intervienen en la motivación laboral	33
2.4.4.3 Proceso de motivación	34
2.4.4.4 Teoría de la motivación	35
2.4.4.4.1 Teoría de Maslow.....	36
2.4.4.4.1.1 Ciclo Motivacional.....	38
2.4.4.4.2 Teoría de David McClelland	40

2.4.4.4.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg	40
2.4.4.4.4 Teoría de Mc Gregor	43
2.4.4.4.5 Teoría de Taylor	43
2.4.4.4.5 Teoría de la valencia expectativa de Vroom	43
2.4.4.4.6 Teoría del hombre complejo de Shein	43
2.4.4.4.7 Teoría erc de Alderfer	44
2.4.4.4.8 Teoría del Establecimiento de las Metas	44
2.4.4.5 Talento Humano	44
MOMENTO III	46
Recorrido Metodológico	46
3.1 Contextualización del Paradigma	46
3.1.1 Etapa previa.	48
3.1.2 Contextualización del objeto de estudio	48
3.1.3 Etapa descriptiva	49
3.1.4 Acopio de la Información.	50
3.2 Método	50
3.2.1 El método hermenéutico para el tratamiento de los discursos.	50
3.3 Etapa estructural.	52
3.3.1 Categorización y hallazgos de la información.....	52
3.3.2 Codificación.....	53
3.3.3 Triangulación.....	53
3.3.4 Teorización.	54
MOMENTO IV	56
RESULTADOS E INTERPRETACIÓN	56
Comprensión.....	84
Comprensión.....	90
Comprensión.....	93
Comprensión.....	98
Comprensión.....	99
MOMENTO V.....	100
CONSTRUCTO TEÓRICO DE LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA DEFENSA	
PÚBLICA DEL ESTADO COJEDES	100
Realidad de la gerencia en la defensa pública Cojedes	100
Realidad de la gestión en la defensa pública Cojedes	104
Realidad de la defensa pública en Cojedes	106
Realidad de la responsabilidad social en la defensa pública Cojedes	110
REFLEXIONES FINALES NO CONCLUSIVAS	113
Bibliografía	116

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Nro.		Pp.
1	Matriz de categorías previas	44
2	Cronograma de actividades	54
3	Matriz de Registro de Entrevistas semi estructurada	55
4	Matriz de Sistemas de codificación de Categorías y Sub categorías	55
5	Matriz II. Comprensión e interpretación de los significados	56
6	Cromatización de los Informantes clave	57
7	Representación del Resultado Integrado de las Categorías y Sub categorías	57
8	Confrontación Axial de las Categorías y Sub categorías Emergentes en los Relatos de los informantes clave	58
9	Matriz I. Entrevista a Informante Clave 1.	59
10	Matriz I. Entrevista a Informante Clave 2.	64
11	Matriz I. Entrevista a Informante Clave 3.	68
12	Informante clave 1. Sistema de Codificación de Categorías y Sub categorías Emergidas	78
13	Informante clave 2. Sistema de Codificación de Categorías y Sub categorías Emergidas	78
14	Informante clave 3. Sistema de Codificación de Categorías y Sub categorías Emergidas	79
15	Representación del Resultado Integrado de las Categorías y Sub categorías que emergieron en los Relatos de los Informantes Clave	80
16	Confrontación Axial de las Categorías y Sub categorías Emergentes en los Relatos de los Informantes Clave	81
17	Matriz II. Comprensión e interpretación de los significados, Gerencia	83
18	Matriz II. Comprensión e interpretación de los significados, Gestión	89
19	Matriz II. Comprensión e interpretación de los significados, Defensa Pública	92
20	Matriz II. Comprensión e interpretación de los significados, Responsabilidad Social	97
21	Matriz II. Comprensión e interpretación de los significados, Tecnología	98

FIGURAS

Nro.		Pp.
1	Pirámide de Maslow	37
2	Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg	41
3	Realidad de la gerencia en la defensa pública Cojedes	103
4	Realidad de la gestión en la defensa pública Cojedes	105
5	Realidad de la defensa pública en Cojedes	109
6	Realidad de la responsabilidad social en la defensa pública Cojedes	110
7	Realidad de la tecnología en la defensa pública Cojedes	111

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Doctorado en Gerencia Avanzada

LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA DEFENSA PÚBLICA DEL ESTADO COJEDES DESDE UNA VISIÓN FENOMENOLÓGICA

Autor: Pedro Pastor Hernández Figueredo

C.I.: V-14.414.249

Tutor: Dr. Antonio Luis Flores Díaz

AÑO: 2022

RESUMEN

La investigación se realizará en la Defensa Pública del estado Cojedes. Su propósito es generar un constructo teórico de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes desde una visión fenomenológica, para ello se develarán desde las voces de los informantes claves los escenarios visualizados en la realidad para comprender e interpretar el fenómeno en estudio. El estudio doctoral se justificó por que posee valor teórico, utilidad práctica, relevancia institucional. Además, se precisará como postura ontológica el idealismo propio de la investigación cualitativa, se enmarcará dentro de la fenomenología y desde el punto de vista metodológico se utilizará el método hermenéutico. Los informantes claves de la investigación serán tres (3) gerentes o funcionarios con cargo gerencial de la Defensa Pública del estado Cojedes. Se empleará como técnica de recolección de información a la entrevista en su modalidad de entrevista semi estructurada, con la finalidad de generar matrices de codificación abierta, axial y selectiva, donde se visualice la categorización, y triangular de toda la información recabada para interpretar y comprender la realidad que emergerá desde la subjetividad de los sujetos involucrados, sin manipular los elementos emergentes, tal como se presenten, y comprender desde la concepción de sus visiones, los elementos que permitirán aproximarse a una teoría en correspondencia con los propósitos de esta investigación doctoral.

Palabras Claves: Gestión, Gerencia, Defensa Pública.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Doctorado en Gerencia Avanzada

THE MANAGERIAL MANAGEMENT IN THE PUBLIC DEFENSE OF THE COJEDES STATE FROM A PHENOMENOLOGICAL VISION

Author: Pedro Pastor Hernández Figueredo

C.I.: V-14.414.249

Tutor: Dr. Antonio Luis Flores Diaz

YEAR: 2022

ABSTRACT

The investigation will be carried out in the Public Defense of the Cojedes state. Its purpose is to generate a theoretical construct of managerial management in the Public Defense of the Cojedes state from a phenomenological vision, for which the scenarios visualized in reality will be revealed from the voices of the key informants to understand and interpret the phenomenon under study. The doctoral study was justified because it has theoretical value, practical utility, and institutional relevance. In addition, the idealism of qualitative research will be specified as an ontological position, it will be framed within phenomenology and from the methodological point of view the hermeneutic method will be used. The key informants of the investigation will be three (3) managers or officials with a managerial position of the Public Defense of the Cojedes state. The interview will be used as an information collection technique in its semi-structured interview modality, with the purpose of generating open, axial and selective coding matrices, where the categorization is visualized, and triangulating all the information collected to interpret and understand the information. reality that will emerge from the subjectivity of the subjects involved, without manipulating the emerging elements, as they are presented, and understand from the conception of their visions, the elements that will allow approaching a theory in correspondence with the purposes of this doctoral research.

Keywords: Management, Management, Public Defense.

INTRODUCCIÓN

Si el mundo y la sociedad moderna se pueden distinguir por una cosa, es por el cambio. Tanto las organizaciones como las sociedades experimentan cambios provocados por las circunstancias, tanto en sus actividades, en la creación de nuevos métodos y tecnologías, como en los estilos de gestión. Por lo tanto, cualquier organización que quiera sobrevivir debe saber cómo enfocar su gestión gerencial a la hora de ofrecer sus productos o servicios, donde el liderazgo es algo vital para llevar las riendas de la organización, con una alineación en desarrollar ventajas competitivas en áreas clave y participar en el espectro global donde existen múltiples amenazas y grandes oportunidades.

Pero una cosa está clara: las ventajas competitivas son de corta duración. Algunos se pueden almacenar indefinidamente, mientras que otros los reemplazan con el tiempo. Por supuesto, algunas instituciones pueden haber logrado mantener su dominio durante períodos de tiempo más largos. Sin embargo, en topografía dinámica, el proceso de formación y erosión se acelera. Para ello, se debe tener en cuenta que el valor de la organización ya no está solo en sus activos físicos, sino también en la competencia, experiencia y propiedad intelectual de los empleados y, por supuesto, de los clientes.

La competitividad no es una característica independiente de los empleados, si la organización es competitiva, estará relacionada con la competitividad de los empleados. El estado de la empresa es principalmente el resultado del estado de los recursos humanos. Basado en esta premisa, el desarrollo de todos los empleados es un requisito previo para el éxito de la empresa, no un requisito para todos los empleadores. Con estos elementos en mente, es que observo como la gestión gerencial es la encargada de visualizar toda la situación actual de la institución para poder establecer el curso de acción que resulte más efectivo para el logro de los objetivos estratégicos priorizados, con mayor relevancia en instituciones públicas, tal

como es el caso de la Defensa Pública del Estado Cojedes, lugar donde busco estudiar sobre su gestión gerencial y esos atributos que la vuelven efectiva para los usuarios y trabajadores inmersos dentro de dicha institución.

En tal sentido, la investigación doctoral en desarrollo que acá les presento, busca generar un constructo teórico de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes desde una visión fenomenológica, para ello se estructurarán en tres (3) momentos, los cuales contienen los aspectos que se describen a continuación: Introducción al momento I, el cual contiene la Aproximación al Objeto de Estudio, la Contextualización epistemológica y bioética de la investigación, los objetivos, la justificación y línea de investigación. El Momento II o Recorrido teórico, que abarca las investigaciones previas, las bases legales, el estado de la cuestión o estado del arte, las bases teóricas referenciales, y la matriz de categorías previas. El momento III: llamado Recorrido Metodológica del Estudio, detalla la contextualización del paradigma, el método, los sujetos o informantes claves, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de análisis de datos. El momento IV son los resultados y el V el Constructo teórico, cerrando este proyecto con las reflexiones finales y la bibliografía.

MOMENTO I

Aproximación al Objeto de Estudio

1.1 -Contextualización del objeto de estudio

Desde los inicios de la era moderna se vienen dando grandes avances, que han hecho del mundo un mar de organizaciones, donde confluyen una cantidad de personas que se colocan una idea similar para formar una institución, en respuesta a su objeto de negocios, tal es el caso de instituciones que abarcan diversas especialidades, tales como: la industria textil, automotriz, marítima, aérea, militar, agrícola, educativa, política, jurídica, deportiva, recreativa, entre otros, observando que los avances son de forma acelerada, en correspondencia con lo antes descrito, Costa, citado por (Cleri, 2007:135), sostiene que:

El mundo está sufriendo la evolución más rápida que el hombre haya conocido. El progreso del conocimiento humano en los últimos años es tan acelerado que se considera que en cada década se está duplicando el total de conocimiento de la humanidad. Desde el punto de vista empresarial, esta revolución del conocimiento se manifiesta en el rápido cambio tecnológico. Este cambio tecnológico tiene una influencia profunda sobre la configuración de los mercados internacionales y la forma en que se desarrolla la competencia puesto que está impactando principalmente en las comunicaciones y en el transporte haciendo el mundo cada vez más pequeño... Si queremos sobrevivir y prosperar, conviene que sepamos que la adaptación a las nuevas circunstancias y, por lo tanto, a unas nuevas normas de juego es una cuestión vital... Este es el mensaje que debe quedar claro para todos No hay alternativa, si no queremos acabar como dinosaurios con los huesos de lo que fue nuestro cuerpo industrial expuestos en un museo, para permitir a las nuevas generaciones conocer lo que un día fue fuente de riqueza y bienestar, y que murió debido a su incapacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias de su entorno, cediendo delante de otros mejor adaptados, tal como pasó con los grandes saurios ante aquellos seres mejor adaptados que ahora conocemos como mamíferos. (Cleri, 2007:135)

Esta afirmación indica que las necesidades gerenciales se han ido avanzando de acuerdo con las necesidades de la sociedad, cuya influencia viene estableciendo las actualizaciones en investigación y desarrollo hacia la posibilidad de lograr abastecer las demandas de un mundo globalizado y en constante desarrollo, gracias a la

innovación, y es en este momento cuando el gerente debe hacer un paréntesis para analizar en frío, como es la estructura organizativa, y que elementos vale la pena ir dando otros matices para poder perdurar en el tiempo.

Entre los elementos más valiosos que debe identificar un gerente, están las capacidades del talento humano con el que cuenta, al observar la posibilidad de aumentar la productividad de una institución, al ejercer un liderazgo equilibrado para potencializar el ejercicio profesional del individuo, al poner sus competencias al servicio de la institución, cuya labor es reconocida y a su vez, motivada, es por ello que la fijación de objetivos gerenciales viene de la mano de una gestión gerencial adecuada, tal como menciona (Flores, 2016:10) al asomar que:

Los gerentes deben estar conscientes de la importancia de fijar objetivos que permitan el establecimiento de metas, lo cual se logra mediante la planificación estratégica, e interactiva, así como también adaptarse a las exigencias organizacionales, cuando hace falta replantear el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, se debe determinar un modelo a seguir para enrumbarla hacia el mejor camino directo a la obtención de beneficios para todos los que forman parte de la misma.(Flores, 2016:10)

Cada organización debe tener un orden estructural en sus operaciones, diseñado para combinar esfuerzos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para definir los roles que cada persona juega dentro de ella. Las actividades gerenciales se enfocan en planificar, organizar, dirigir y controlar, pues de esta forma se podrá determinar la dirección a seguir, los procesos establecidos, la toma de decisiones y monitorear la efectividad de sus operaciones. (Koontz, 1999:123), afirma que:

La gerencia debe estar inmersa en los siguientes principios administrativos, como lo son: Planeación: Procedimientos, Presupuestos, programas, políticas, estrategias, objetivos y propósitos. Organización: División del trabajo Descripción de Funciones Departamentalización y Jerarquización. Dirección o ejecución: Supervisión, comunicación, motivación e integración. Control: Retroalimentación, corrección, medición. (Koontz, 1999:123).

El estudio de la gerencia contiene los elementos anteriores para establecer un curso que pueda promover la planificación como la actividad inicial de cada proceso de gestión organizacional, fácilmente implementado objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo; La organización le permite comprender cuáles deberían ser las

actividades diarias, así como los programas que se organizarán con las funciones que serán procesados por los empleados o trabajadores; Por otro lado, la dirección ayuda a dirigir las actividades de toda la organización a ser respaldadas por la dinámica; el control determina la efectividad a su vez, verifica las desviaciones actuales para corregir el error general en los procesos previamente establecidos en los planes diseñados.

Todo radica en la capacidad del gerente o director, de primero, poseer las competencias teóricas básicas y en segundo lugar, conocer como plasmar sus ideas en los planes establecidos para poner los recursos en consonancia a los objetivos establecidos. Por los tanto, si una organización muestra un rendimiento inadecuado, no solamente se deba al desempeño de su talento humano, allí entran en escena otros elementos a chequear, tales como la cultura de la organización en la que operan dichos trabajadores o empleados, además del ambiente de trabajo, y se debe prestar atención a los conocimientos que posee el trabajador, ya que esto puede acelerar el desarrollo de la organización, pero puede causar un efecto contrario cuando no se usan políticas adecuadas para el reclutamiento y selección del personal. De allí pues, me atrevo a afirmar que el conocimiento lo es todo para esta nueva sociedad, tal como sostiene (Drucker, 2002:227):

La sociedad futura será una sociedad del conocimiento. Su recurso clave será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa. Sus tres características principales serán:-Ausencia de fronteras, porque el conocimiento viaja aun con menos esfuerzo que el dinero.- Movilidad ascendente, disponible para todos en virtud de educación formal fácil de adquirir.-Potencial de fracaso tanto como de éxito. (Drucker, 2002:227).

Sobre este mismo orden discursivo, la gestión gerencial se presenta como la manera de articular los recursos hacia las metas establecidas, identificando todos los cuellos de botella que pudiesen causar inconvenientes, entendiendo que la labor gerencial cambia en función a la naturaleza de la institución, es decir, no es similar la forma de dirigir una organización si esta es pública, privada o mixta, cada una de ellas

responde al objeto para lo cual fueron creadas, y el lucro no siempre es el norte, conforme a esta aseveración, (Rubio, 2006:7) dice que:

La mayoría de las empresas son de propiedad privada y se las conoce como SECTOR PRIVADO. Una empresa o Departamento del Estado entra dentro del SECTOR PÚBLICO. Aunque ambos tipos de organización tienen que administrar recursos de la forma más eficaz, no ha sido preciso hasta ahora que las empresas del gobierno obtengan beneficios, porque existen diferencias entre los objetivos financieros de las empresas del sector privado y las del Gobierno. (Rubio, 2008:7).

Con esta premisa en mente, llegamos al lugar destinado para este estudio doctoral, y es en la Defensa Pública del estado Cojedes, institución pública donde se hizo un primer acercamiento fenomenológico para describir la función realizada y su acción gerencial en respuesta a las demandas de la colectividad. Ahora bien, la defensa pública tiene como finalidad garantizar los derechos de la defensa y el acceso a la justicia, proporcionando la asistencia técnico/legal gratuita, promovido por la materia expresamente establecida en el reglamento, a personas que no cuenten con recursos económicos cuya situación les tenga privados de libertad. En torno a ello, la gerencia durante el año 2022, ha venido realizando aportes significativos ya que posee distintos programas de acción social, entre ellos, programas de incorporación a la formación, por medio de los procesos de selección de los aspirantes, con preinscripción electrónica, prueba conocimiento, psicométrica, entrevista de admisión y presentación de credenciales.

Es importante destacar que hay varias direcciones a nivel nacional, poseen un edificio sede, una dirección general, donde se encuentra el defensor público general, y su vez se dividen en varias direcciones a nivel nacional, tenemos la dirección de actuación procesal, la dirección de servicio, la dirección del despacho y hay varias direcciones que incluyen una línea de gerencia, está la dirección de prensa e información, además una línea directa hacia la máxima instancia de poder jerárquico de la institución.

En correspondencia con lo ya descrito, partiendo de que defensa pública se encarga de preservar los derechos civiles y penales de todo hombre, mujer y niño venezolano, se debe indicar que la defensa pública es dirigida por el tribunal supremo de justicia de conformidad con lo establecido en la constitución y las leyes correspondientes, quienes son responsables de designar los directores o responsables en cada estado venezolano.

Por otra parte el defensor público general es elegido por la asamblea nacional, y el servicio de la defensa pública que es la asesoramiento, representación a las personas y funcionarios públicos afectados por actos providencias y acciones, emanadas de los organismos de la administración pública, y es el la defensa pública donde se logra ejercer la defensa a los ciudadanos que se vean afectados y sus derechos a intereses particulares, para dar sentido a la misión de esta institución pública.

La estructura organizativa de la defensa pública incluye un sistema de caja de ahorro, como medio de motivación al trabajador, al brindan beneficios a los funcionarios que allí laboran, incentivos, planes de formación, créditos, entre otros, con miras a darle una mejor calidad de vida al trabajador. Esta línea gerencial ha ido en crecimiento en estos últimos años con el apoyo del defensor público general, donde se han venido incrementando los beneficios sociales para cada trabajador con el aporte de lo acumulado, y los intereses respectivos de la caja de ahorro, los cuales son distribuidos a cada funcionario, junto con el aporte de bolsas de comida mensual para sus trabajadores.

Como hemos visto, la idea de la gestión gerencial siempre debe estar alineada a los beneficios del personal, y una adecuada administración del resto de recursos asignados por el estado venezolano, de esta manera la función realizada se hará con el mayor grado de excelencia, para lograr que la institución obtenga el mayor beneficio posible, por lo tanto, el gerente debe dejar de lado su interés personal para enrumbar

su potencial a los intereses colectivos, solo de esta manera saldrán a flote todos esos atributos que espero evidenciar durante este estudio doctoral.

Ahora bien, el impulso de la gerencia se viene materializando pues se ha visto el crecimiento de su acción social, a pesar que se han presentado casos donde han nombrado a individuos en cargos gerenciales sin la debida revisión, y esto se puede identificar como una debilidad en la acción de la gerencia pública por ser cargos de libre nombramiento y remoción, en este hilo discusivo, (Flores, ob. cit.:20) asuma que en el caso de instituciones públicas:

Existe una serie de aspectos relevantes con respecto a la consecución de sus estrategias, en vista que, no hay continuidad en los cargos directivos, por ser otorgados, mayormente, de libre nombramiento y remoción, aunado a esto, el tren directivo suele ser sustituido antes que la gestión genere algún resultado satisfactorio, donde entran los presidentes o gerentes generales, vicepresidentes, gerentes, coordinadores, jefes y supervisores de las distintas áreas que conforman su estructura organizativa, y son los encargados de ejercer la planificación, organización, dirección y control de cada PYME venezolana. Esto trae como consecuencia, que los objetivos queden inconclusos, mal vistos, o en el peor de los casos, rechazados por los nuevos directivos. (Flores, ob. cit.:20).

De la anterior premisa depende en gran medida la efectividad de la gestión gerencial en las instituciones públicas y vale la pena realizar estudios como este para comprender al fenómeno gerencial en su ambiente natural, entendiendo las necesidades y adaptación al cambio, la necesidad de considerar el factor humano desde el punto de vista motivacional, aunado a esto, la preparación, competencias y capacidad del gerente público, elemento que resulta ser esencial para poder llevar las riendas de la institución, y generar los cambios y reimpulso, con planes de acción para ofrecer alternativas de atención al usuario en tiempos adversos, tal como nos ocurrió durante el Covid-19, por otra parte, la identidad asertiva con la organización, con esa condición del apego y el trabajo en equipo, para fomentar el crecimiento de la institución.

1.2-Contextualización epistemológica y bioética de la investigación

Para comprender mejor la epistemología de la gestión bajo el enfoque de este estudio, es necesario conocer los aportes iniciales, sus éxitos o características, comprobar si cada enfoque es efectivo y, en su caso, identificar las diferencias para aceptar los aspectos que inciden en el logro de los objetivos para una gestión gerencial desde el enfoque actual. En este sentido, se debe prestar atención a los aciertos demostrados por la gestión, ya que distintos investigadores han tratado de determinar cada momento a través de sus experimentos, además, cualquier directivo también puede identificarse con una u otra escuela del pensamiento gerencial de acuerdo a sus rasgos.

La contribución de las diferentes escuelas del pensamiento gerencial son una forma de determinar el impulso de la gestión, sin embargo, el uso no se observa de forma efectiva, porque a la hora de medir los resultados la principal tendencia es hacia lo positivista o cuantitativo, a pesar que algunos de los aportes epistémicos se decantan a elementos cualitativos para tratar de comprender el elemento humano. Estas contribuciones son el apoyo cognitivo para la gestión, la aplicación de los estudios realizados por cada momento de gestión es resaltante, además de emerger como resultados de fases estructuradas en correspondencia con eventos históricos de la acción gerencial dentro de cada organización, a este respecto, (Camacaro, 2010:19), dice que:

La Gerencia ha sido definida por diversos autores, quienes abordan el tema desde puntos de vista generales y específicos, centrando sus enfoques en la satisfacción de las necesidades, limitadas a ciertos y determinados factores laborales, tomando como punto de partida importante, mejorar la calidad de vida laboral debido a la satisfacción de una amplia gama de necesidades personales. (Camacaro, 2010:19).

Para ahondar sobre los aportes epistemológicos de las teorías y corrientes gerenciales – administrativas, a partir de la revolución industrial, me sustento en los estudios de (Barajas, 2008:64) donde dice que la escuela empírica se centra en la experiencia apoyada en los estudios de casos, su fundador fue Ernest Dale; luego menciona a la

escuela científica en busca de la eficiencia del trabajador por medio de los estudios de métodos de trabajo, gracias a los aportes de Frederick Taylor; continua con la escuela clásica que estudia las funciones administrativas y la aplicación de principios por medio de modelos de proceso administrativo y principios de administración, tal como lo postuló Henry Fayol al dejar los elementos definidos sobre la planificación, organización, dirección, coordinación y control ampliamente utilizados en la gestión gerencial.

Del mismo modo, da referencia sobre la escuela humano – relacionista, donde lo fundamental es las relaciones humanas, apoyado en el conocimiento de ciencias de la conducta, y su precursor fue Elton Mayo; Max Weber se encargó de presentar la escuela estructuralista con base en la organización como sistema, por medio del estudio de las relaciones internas y externas de la organización; seguimos con la escuela humano – conductista que se fundamenta en la adaptación del hombre a la organización, por medio de la participación democrática, promulgada por Douglas McGregor; llegando así a la escuela decisional para atender lo relacionado con la toma de decisiones por medio de modelos matemáticos y computadoras, tal como lo plantea Herbert Simón; para finalmente llegar a la escuela de sistemas, que se fundamenta en los sistemas operables, apoyado en el diseño de modelos de organizaciones, de acuerdo a los estudios de Kenneth Boulding.

Al analizar los estudios gerenciales mencionados anteriormente, está claro que la primera contribución a la gerencia se debe a la necesidad de establecer un orden de gestión de la organización desde el siglo XVIII, gracias a la revolución industrial, que es el caso de la industria Textil. La actividad industrial comenzó a demandar distintos requisitos organizativos, lo que motivó estudios preliminares sobre la adecuación de mecanismos evidentes para generar beneficios para la organización, sin prestar tanta atención al factor humano y su entorno social.

Por ello desde lo bioético, se debe entender que la acción gerencial influye hacia lo interno y externo, por ello comprender que no estamos aislados, y toda acción generada en la institución genera una reacción, por lo tanto, debemos actuar con una conducta ética, además cuidar al ambiente, integrar los diversos actores de la gestión gerencial a nuestros planes estratégicos, tácticos u operativos. De allí pues, la gerencia se presenta como una disciplina social, confirmada por el conocimiento científico a través de sus logros epistemológicos, además, la gerencia se distingue como una rama de las ciencias sociales, ya que es el producto de factores tanto históricos como sociales.

Conviene entonces indicar que el propósito principal de este estudio es generar un constructo teórico de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes desde una visión fenomenológica, no obstante, surgen una serie de interrogantes, tales como: ¿Cuáles la realidad de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes desde las voces de los informantes clave? ¿Cómo se comprende la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes desde las voces de los informantes clave? ¿Qué enfoques de gestión gerencial emergen en la Defensa Pública del estado Cojedes desde las voces de los informantes clave? ¿Cómo presentar unconstructo teórico de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes?

1.3 -Propósitos de la Investigación

- Develar desde las voces de los informantes claves la realidad de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes.
- Comprender la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes.
- Interpretar los enfoques de gestión gerencial que emergen en la Defensa Pública del estado Cojedes.
- Generar unconstructo teórico de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes.

1.4 -Justificación y línea de investigación

La tesis doctoral en desarrollo que acá les presento se titula: la gestión gerencial en la defensa pública del estado Cojedes desde una visión fenomenológica, se enmarca en los fundamentos ontológicos, axiológicos, epistemológicos y metodológicos alienados con el fenómeno en estudio, además de tomar en consideración la normativa de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales (VIPI) en su Programa de Estudios Avanzados Cojedes, tomando como norte a la Línea de Investigación del Doctorado en Gerencia Avanzada dominada: Gerencia Empresarial y Social en Tiempos de Incertidumbre.

La importancia de este estudio corresponde a la necesidad de nuevas teorías que rijan la gestión gerencial dentro de instituciones públicas, tal como es el caso de la Defensa Pública del estado Cojedes, ya que este componente es muy importante para la estabilidad de la institución en correspondencia con las demandas de sus usuarios tanto internos como externos; Además, los gerentes o futuros gerentes públicos podrán utilizar nuevos modelos o enfoques de gestión gerencial para mejorar continuamente los aportes tanto a la organización como a la sociedad.

En correspondencia a lo antes descrito, veo que este estudio es relevante desde el punto de vista práctico, porque los directores, gerentes y coordinadores responsables de las instituciones públicas como el caso de la Defensa Pública del estado Cojedes, y ¿Por qué no? De Venezuela, pueden iniciar esfuerzos para mejorar los procesos de adaptación a las nuevas tendencias gerenciales, estar dispuestos a desarrollar e impulsar tanto estrategias, acciones de mejora y criterios actualizados que faciliten la adopción de nuevos mecanismos de gestión, donde prevalezca la ética, la responsabilidad, el profesionalismo, el respeto al trabajador y al ciudadano, evitando interrupciones innecesarias que pueden afectar tanto a las actividades como a la

motivación de los trabajadores o funcionarios cuando realizan un esfuerzo constante de mejora.

En este orden, desde la visión académica, existe un aporte porque la tesis doctoral se incluye en los estudios doctorales en el campo de la Gerencia Avanzada y describe el fenómeno en estudio dentro de la investigación para aumentar la comprensión de los nuevos métodos de la mejor manera para ejecutar una gestión gerencial en el contexto de la Defensa Pública del estado Cojedes. Además, será una teoría respaldada con los aspectos que emerjan de la combinación entre gestión y gerencia pública, y las diversas teorías que tienden al talento humano, finanzas y presupuesto del sector público, planeación, ética pública, el aspecto jurídico y procedimental, a partir de un enfoque estratégico, pasando por la planificación, organización, dirección y control que se debe desarrollar en toda institución.

Finalmente, la investigación puede actuar como una conexión teórica, ya que fomentará investigaciones futuras sobre el uso de diferentes modelos de gestión gerencial que puedan ser desarrollados o tomados en cuenta en la gerencia pública, área, como ya he mencionado, que amerita de una actualización constante, para desechar las actuales tendencias que han mostrado ser poco efectivas. En este sentido, solo si se diseñan nuevas teorías y estudios rigurosos, se podrán identificar los elementos a corregir, tales como, una adecuada formación meticulosa de los cuadros gerenciales en ejercicio o por asumir cargos, para de esta manera poder ofrecer calidad a la sociedad, comprendiendo que el factor humano ciertamente está relacionado con la necesidad de un desarrollo continuo de sus conocimientos, junto a la capacidad de trabajo de forma eficiente y su formación personal.

MOMENTO II

Recorrido teórico

En este estudio doctoral se presentan los antecedentes de la investigación, las bases conceptuales o teóricas preliminares que permiten el desarrollo del mismo. En correspondencia con lo antes expuesto, se procede a mostrar en el recorrido teórico algunos antecedentes previos que guardan una relación sustancial con esta investigación, por lo tanto, son estudios cuyos propósitos guardan similitud con un constructo teórico de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes; dando forma al recorrido teórico.

2.1. Antecedentes históricos y/o Investigaciones previas.

Se les da el nombre de antecedentes a todos los trabajos de investigación o estudios de nivel doctoral, que preceden al estudio que se está desarrollando, se integra la información extraída de los libros físicos o digital, prensa, trabajos de investigación, buscadores académicos, revistas y artículos científicos, entre otros, que guarden relación con el tema de estudio, Según (Arias, 2004:17), se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden a este trabajo doctoral, es decir, aquellos

trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hayan propuesto propósitos similares.

2.1.1 Investigaciones previas internacionales.

Inicio con la investigación de Espinoza, J. (2019), con el título: “Propuesta de mejora del servicio de Defensa Pública de la Dirección Distrital de Ancash,2018”. Tesis para obtener el grado académico de: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, Trujillo – Perú. Dicho estudio respondió a la necesidad de mejorar el deficiente servicio que brinda la Defensa Pública en el Distrito Judicial de Áncash. Tuvo como objetivo elaborar una propuesta de mejora del servicio de Defensa Pública de la Dirección distrital de Ancash,2018. Se trabajó con un muestreo no probabilístico o por conveniencia constituida por la población censal de Defensores Públicos penales que laboran en la Dirección Distrital de Áncash a quienes se les aplicó una escala valorativa llamada “Servicio de Defensa Pública” y una guía de entrevista en profundidad, para el tratamiento cuantitativo y cualitativo respectivamente.

Para su análisis cuantitativo se utilizó tablas de frecuencias y gráfico de barras; para el análisis cualitativo, el método de la teoría fundamentada. Entre sus resultados se determinó que el 45% de Defensores Públicos percibieron al servicio de la Defensa Pública como medianamente ineficaz y a la vez es un 50% como medianamente eficaz. Asimismo, entre las razones que condicionan dicho servicio, se identificó: que existe una deficiente coordinación interinstitucional con el Poder Judicial, el Ministerio Público y la Policía Nacional del Perú.

Además, se evidenció un escaso personal de apoyo, deficiencias en la capacitación y escasa logística. Concluyendo que, el servicio de Defensa Pública de acuerdo a la tabla 4 y Figura 1 fue percibido por el 50% de Defensores Públicos como medianamente eficaz, mientras que el 45,5% la percibió como medianamente

ineficaz, y un 4,5% como ineficaz. Para cuya mejora se plantea; capacitaciones a los defensores públicos en temas relacionados a calidad de atención público, comunicación asertiva con el usuario, dominio de la lengua quechua. Así también, talleres con la Policía Nacional del Perú, Ministerio Público y Poder Judicial a fin de mejorar los canales de comunicación, conversatorios y mesas temáticas entre los defensores públicos a fin de mejorar la logística institucional.

A continuación, la tesis de Villalobos, C. (2018) se denomina: “el fundamento del derecho a la defensa como garantía del debido proceso y el ejercicio eficaz de la defensa pública penal” Tesis presentada para optar el Grado Académico de Doctor en Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque – Perú. Allí se menciona que cuando a una persona se le acusa de un delito muy grave, sin duda que uno de los mecanismos para garantizar la presunción de inocencia, es el ejercicio del derecho de defensa ejercicio que abarca precisamente el acceso a la justicia de parte de todos los procesados.

Sin embargo, para garantizar el derecho a la defensa de parte de los procesados, se debe contar con un abogado defensor, que en el caso de materia penal, siempre termina siendo un servicio económicamente costoso si es que recurrimos a un letrado particular. Frente a esto, el Estado ha previsto el servicio gratuito de la Defensa Pública para las personas que tienen menos recursos económicos, que para el caso de la justicia penal son siempre la mayoría. Pero, debemos entonces preguntarnos si ¿es que es suficiente la asignación de un abogado defensor, o es que se requiere que la defensa pública sea eficaz?

Sobre estos aspectos versa el presente trabajo, el mismo que lleva por título El fundamento del derecho a la defensa como garantía del debido proceso y el ejercicio eficaz de la defensa pública penal. Luego de acopiado el material teórico, se pudo establecer la naturaleza constitucional del servicio de la defensa pública, para luego describir propiamente su naturaleza como servicio prestado por el Estado. Diseñada la estrategia de investigación, sobre el trabajo realizado con sentencias en las que

participaron los defensores públicos se procedió a verificar la actuación de los mismos dentro de un proceso penal. Sobre dicho análisis teórico, práctico y de propuesta, versa el presente trabajo.

Les presento ahora, la investigación de Díaz, P. (2018), titulada: “El Ombudsman del siglo XXI: Estudio para su institucionalización en Chile”. Para optar al grado de Doctor en Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid – España. El presente trabajo académico es coherente con el Programa de Doctorado. En efecto, el Ombudsman encuadra con una de las líneas de investigación del Doctorado, precisamente en la que dice relación con Constitución, Democracia y Derechos. La institución de estudio en general es de rango constitucional y aporta con el Estado de Derecho, particularmente con el control que realiza de la Administración del Estado, como protector de los Derechos de los ciudadanos y lo que conlleva más participación y por tanto contribuye a la democracia.

Además se enmarca precisamente con el carácter internacional del Programa de Doctorado. Para estudiar al Ombudsman, no queda otra opción que realizar un estudio de Derecho Comparado, realizando un análisis global de la institución generando así un tema de originalidad. Lo anterior es pertinente porque la figura jurídica ha tenido eco en la mayoría de los países del globo y ha evolucionado, generando nuevas atribuciones que la idea original.

Por otro lado, es una investigación viable. Lo es ya que la información los Ombudsman es pública, la normativa que lo instaura también lo es, y a nivel doctrinario hay vasta bibliografía. Asimismo, en lo nacional referido a Chile, aunque no haya sido una institución de la que se haya escrito demasiado, toda la información relacionada está disponible. Tanto la bibliografía chilena y los proyectos de ley o reforma constitucional se encuentran a disposición de cualquier usuario, ya sea en distintos sitios electrónicos, como el del Capítulo Chileno del Ombudsman, el del Senado, sólo por nombrar algunos.

Para una investigación en Derecho es indispensable plantearse los objetivos a seguir, de lo contrario sería simplemente recopilación de información sin sentido e interminable. Por ello, se propone como objetivo general de la presente investigación “realizar un estudio sobre el Ombudsman que sirva de base para su institucionalización en Chile”. Ello servirá para la creación y desarrollo en Chile de dicha figura jurídica.

Para lograr los objetivos del presente trabajo académico es menester establecer el paradigma base de la investigación el que tendrá dos vertientes. Por un lado será descriptivo y por otro será explicativo. Por un lado es descriptiva porque busca estudiar las antecedentes del Ombudsman como también realizar análisis de Derecho Comparado de la institución. Sin embargo, aquello no es suficiente para una investigación de Doctorado por lo que se complementará con un modelo explicativo que tendrá por objeto reflexionar sobre las temáticas de la investigación, dilucidar las similitudes y diferencias entre las distintas variantes de la institución objeto de estudio, obtener conclusiones que puedan servir tanto en la academia como en la toma de decisiones ya sean políticas o jurídicas. En general analizar las relaciones y efectos que tienen los tópicos a investigar, para así poder culminar con los antecedentes y productos suficientes que sirvan para al ordenamiento jurídico chileno.

2.1.2 Investigaciones Previas Nacionales.

Dentro del ámbito nacional, tenemos a Salas, A. (2020) en su investigación titulada: “La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional”. Tesis Doctoral presentada como requisito parcial para optar al grado de Doctor en Gerencia de la Universidad de Yacambú, Barquisimeto estado Lara. En ella menciona que en el ámbito mundial se reconoce que el activo más valioso de una organización es su talento humano, por su capacidad para encaminarla hacia la excelencia y el éxito. Bajo esta perspectiva, la investigación se centró en generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel

Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

La investigación se vinculó epistemológicamente con el enfoque racionalista-realista, dentro de una orientación hacia el paradigma positivista y enfoque cuantitativo, abordada con un diseño de campo de carácter descriptivo-correlacionar, no experimental y transicional. La población fue de 391 trabajadores; seleccionándose a 70 mediante un muestreo no probabilístico intencional. A la muestra se le aplicaron tres instrumentos indexados: Escala de Meyer, Allen y Smith; Escala de Spector y Proceder gerencial de Romero. La confiabilidad fue determinada con el Coeficiente de Alfa de Crombach, obteniéndose en promedio 0,85. Los resultados revelaron que los gerentes aplican un trato humanizado hacia el talento humano, mediante un contacto estrecho y una retroalimentación permanente.

En cuanto a la satisfacción laboral, el sistema de remuneración y ascensos genera inconformidad. Así mismo, el compromiso predominante fue el “normativo”, con escasos deseos de permanecer en la organización. A nivel estadístico se determinó que los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos y comprometidos, con un coeficiente r de Pearson ($r = 067$), indicando una correlación positiva muy baja entre las variables. Esta información permitió fundamentar la elaboración del constructo teórico, el cual fue concebido desde los distintos planos del conocimiento, con el objeto de generar una reflexión profunda dentro de la gerencia pública, enfocada en promover el fortalecimiento de la relación gerente-trabajador; así como, impulsar que progresivamente la institución se inserte en las nuevas tendencias organizacionales del siglo XXI.

2.2. Bases Legales

La gestión gerencial de la defensa pública se enmarca en las siguientes leyes:

En la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.702 Extraordinario, de fecha miércoles 25 de mayo de 2022, donde se publica la Ley Orgánica de reforma parcial de la Ley Orgánica de la Defensa Pública, en el artículo 7 señala:

En el ejercicio de la Defensa Pública será preeminente la defensa de los Derechos Humanos. En consecuencia, las Defensoras Públicas y Defensores Públicos se encuentran legitimados para solicitar al Ministerio Público y la Defensoría del Pueblo el inicio de la investigación correspondiente por la presunta violación de los derechos humanos de la que tengan conocimiento en el ejercicio de sus funciones y realizar el respectivo seguimiento a las actuaciones realizadas en torno al asunto.

De igual manera, la referida Gaceta Oficial, establece en su artículo 8 las competencias de la defensa pública:

- 1. Garantizar a toda persona el derecho a la defensa en todo grado y estado del proceso judicial y administrativo en todas las materias que le son atribuidas de conformidad con la ley y la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.*
- 2. Cualquier otra que, por aplicación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, de las normas, tratados, pactos y convenciones internacionales suscritos y ratificados por la República Bolivariana de Venezuela le sean atribuidas.*

Vale la pena resaltar que la referida Gaceta Oficial declara que el Defensor público General es nombrado por la asamblea nacional, y los coordinadores, que es una división organizativa gerencial que se desarrolla en cada región, tal como ocurre en el estado Cojedes, esto lo contiene el artículo 22: Competencia de la Coordinadora o Coordinador de las unidades regionales de la Defensa Pública:

- 1. Velar por el correcto funcionamiento de la Unidad Regional y de los despachos de las defensoras públicas o defensores públicos adscritos a la Unidad.*
- 2. Otorgar los permisos a las defensoras públicas o defensores públicos y demás personal que allí labora por períodos hasta de cinco días.*
- 3. Recibir la correspondencia y las estadísticas de cada Defensora Pública o Defensor Público y remitirlas al despacho correspondiente.*
- 4. Servir de enlace entre las defensoras públicas o defensores públicos de su región y los distintos despachos de la Defensa Pública.*

5. *Tramitar de manera planificada las vacaciones de las defensoras públicas o defensores públicos y demás personal de la Unidad ante la dependencia competente.*
6. *Velar por la no interrupción del servicio de la defensa, en caso de producirse alguna falta absoluta o temporal, convocará al suplente.*
7. *Coordinar con la dependencia competente dotaciones de material y equipos de oficina.*
8. *Planificar y supervisar, con estricta equidad e igualdad, el cumplimiento de las obligaciones de las defensoras públicas o defensores públicos, especialmente de las guardias y las rotaciones anuales, cuyo orden publicarán con la debida antelación previendo suplentes para casos imprevistos.*
9. *Supervisar el cumplimiento del horario del personal.*
10. *Autorizar los traslados de una Defensora Pública o Defensor Público fuera de la ciudad para labores propias de su cargo, velando que durante su ausencia el despacho respectivo no quede desatendido, tomando en consideración la unidad e indivisibilidad de la Defensa Pública.*
11. *Llevar los libros que disponga la Defensora Pública General o Defensor Público General con las formalidades establecidas.*
12. *Fijar una tablilla o cartelera expuesta al público que contenga la lista de las defensoras públicas y defensores públicos de guardia e informar a los tribunales respectivos.*
13. *Presentar ante la dependencia competente la propuesta del orden de rotación anual de las defensoras públicas o defensores públicos, asegurando que todos ejerzan por igual la defensa en las distintas etapas del proceso.*
14. *Ejercer en la región la representación oficial de la Defensa Pública, asistiendo a los actos solemnes.*
15. *Servir de enlace con los jueces de los circuitos judiciales y los entes administrativos para la asignación de defensores en los casos que lo requieran, notificando de inmediato al Defensora Pública o Defensor Público que corresponda, lo cual podrá realizar telefónicamente cuando el servicio así lo exija.*
16. *Presentar las estadísticas e informes a las distintas dependencias competentes, dentro de los primeros ocho días de cada mes.*
17. *Elaborar el informe anual de gestión.*
18. *Realizar un inventario de los bienes nacionales que se encuentren adscritos a la Coordinación de las Unidades Regionales de la Defensa Pública al momento del ingreso y separación del cargo.*
19. *Velar por la guarda y custodia de los bienes nacionales asignados a la Coordinación de las Unidades.*
20. *Elaborar las necesidades presupuestarias.*
21. *Informar a la dependencia competente de manera motivada de cualquier conducta irregular del personal administrativo que conlleve a las sanciones de suspensión o destitución.*
22. *Informar a la dependencia competente de manera motivada de cualquier conducta presuntamente irregular de las defensoras públicas o defensores públicos adscritos o la Unidad Regional que pueda originar la apertura de un procedimiento disciplinario.*

23. *Proponer ante la Defensora Pública General o Defensor Público General la creación de extensiones en las regiones que así lo requieran.*
24. *Las demás que le atribuya esta Ley y su Reglamento.*

2.3 Estado de la cuestión o Estado del arte

Tal como lo establece (Mejía, 2020:1):“El estado del arte de una investigación, TFG, TGM, proyecto o tesis, se refiere al estado de las investigaciones o trabajos que ya existen sobre el tema sobre el cual se desea investigar.”

La gestión gerencial dentro de una institución como la defensa pública, resulta ser un tema poco abordado, más cuando este estudio doctoral toma como vía metodológica a la fenomenología, por lo tanto si nos enfocamos en la gestión gerencial como principal insumo, si existe material con el cual hacer un acercamiento al estado del arte, sin embargo podemos abordar temas como por ejemplo, la gerencia estratégica, que según (Kourdi, 2008:124), es:

Una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se define los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. (Kourdi, 2008:124).

El concepto de gerencia estratégica es extenso ya que amerita de la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que afectan a la organización tanto en forma interna al igual que externa, el cumplimiento de la misión, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas con miras a determinar la decisión a escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la institución plasme las metas, diseñe políticas, motive a sus empleados, garantizando la disponibilidad de recursos con los cuales las estrategias formuladas puedan desarrollarse de manera forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación de la misma.

Por otra parte, un estudio nuevo si se puede considerar por tocar el tema de la gerencia pública, y es el de (Salas, 2020) que trabajó con “La gerencia pública

centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional”. Allí menciona que:

En el ámbito mundial se reconoce que el activo más valioso de una organización es su talento humano, por su capacidad para encaminarla hacia la excelencia y el éxito. Bajo esta perspectiva, la investigación se centró en generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Bajo esta premisa, se identifica que la acción gerencial del funcionario público y en especial en materia de defensa pública, debe tomar en cuenta que el talento humano está ávido de un trato agradable, un ambiente de trabajo cónsono, pero que a su vez, su labor sea reconocida como una actividad valiosa dentro de la institución, de esta forma se puede lograr una motivación con incidencia hacia prestar una alta calidad de servicio a los usuarios.

2.4. Bases Teóricas Referenciales

En esta investigación se identifican distintos enfoques teóricos, considerados de relevancia para el estudio constructo teórico de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes, los cuales se detallan a continuación:

2.4.1 La Gestión

La gestión es una de las actividades gerenciales más importantes en vista de que permite la movilidad operativa a la organización, por tanto engloba distintos aspectos que al ser coordinados de forma eficaz generarán el resultado deseado. El término gestión viene siendo utilizado comúnmente para denotar una acción a la cual se debe prestar gran atención y será ejecutada por un individuo con ciertas competencias profesionales, es así que la escuchamos para hacer referencia sobre la elaboración de alguna encomienda específica, la tramitación de alguna documentación empresarial,

personal, familiar, legal, entre otros, al igual que para indicar la responsabilidad que algún funcionario o profesional tiene de acuerdo a sus funciones dentro de alguna empresa pública, privada o mixta.

Frases como: debes realizar esa gestión, la gestión ha sido excelente, es responsabilidad de mi gestión, son algunas que suelen oírse y utilizarse durante la interacción social. Resulta entonces necesario exponer la connotación que será utilizada en esta investigación.

La gerencia se apoya y trabaja a través de la gente, por lo general trabajan equipos para lograr resultados. A menudo se promueven en la empresa a los trabajadores competentes para asumir puestos de responsabilidad, pero si no se reciclan, continuarán trabajando como de costumbre. No se dan cuenta que han ido a una tarea diferente y la intención de aplicar las mismas recetas que hace mucho tiempo, Rubio (2006).

Una de las mejores definiciones de las funciones de un directivo es la que años atrás dio Luther Gulik, al identificar seis funciones clave de cualquier gestión:

Planificación

"Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"

Organización

"Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"

Personal

"El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"

Dirección

"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"

Control

"Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

Representatividad

"El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

Desde este punto de vista, el enfoque gerencial permite englobar las funciones antes mencionadas para consolidar el concepto de gestión como un mecanismo coordinado en correspondencia al logro de los objetivos estratégicos priorizados.

2.4.1.1 El Control de Gestión

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- .- Cual será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- .- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- .- Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de

responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes. Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa efecto Rubio (citado).

Por ejemplo, entre un cuerpo humano y un auto: Si una pieza del auto falla, es posible que afecta al funcionamiento de la misma durante un determinado tiempo hasta que éste se sustituye por otro, y el auto funcionará como antes de la ruptura. Pero si falla una parte del cuerpo humano, lo que afectará a todo el organismo, incluso a sus componentes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, entre otros. Tal vez sea posible reemplazar a este órgano, o quizás no, pero el solo hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos, el organismo de la persona nunca será capaz de trabajar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso ha mejorado, pero nunca será igual. Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización.

En el ejemplo del auto, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando. En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal -alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos. Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos.

Este hecho es lo que hace que el trabajo de los directivos en esta área sea un desafío permanente. La forma de cambiar, para bien o para mal, será en gran parte atribuible a las habilidades "humanas" del gerente. El vínculo entre el proyecto económico y cultura de la empresa es tan fuerte, que en algunos aspectos las dos se fusionan.

Se puede decir que la gestión de los recursos humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante que ha desempeñado tradicionalmente. Por lo tanto, el factor humano es lo principal de toda organización y ya los enfoques en lugar de recurso lo distinguen como un talento en constante desarrollo.

2.4.1.2 Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es una disciplina emergente que tiene como objetivo utilizar el conocimiento tácito y explícito existente en un determinado espacio en desarrollo. Como el conocimiento es transferido hacia arriba y hacia abajo en la organización, la espiral de conocimiento se expande a través de diferentes modos de conversión, de tácito en explícito y viceversa (Nonaka, 1995). Es aquí donde la gestión del conocimiento cobra gran relevancia. La gestión del conocimiento se ocupa de proporcionar el conocimiento adecuado a las personas apropiadas, en el momento preciso para que puedan tomar las mejores decisiones y evitar repetir errores o duplicaciones del trabajo, centrándose en descubrir los conocimientos que la organización ya posee, en cómo localizar a las personas que poseen conocimientos específicos y en cómo puede la organización distribuir este conocimiento para que se use de una forma efectiva.

La Gestión del Conocimiento se orienta, en la práctica hacia la clasificación y almacenamiento de los conocimientos que los empleados de la empresa han acumulado en el pasado, de forma que puedan ser compartidos (a menudo mediante redes Intranet). Constituye un ejercicio de introspección, que mira hacia el interior de la empresa. Al respecto, (Davenport, De Long y Beers, 1998) han identificado cuatro objetivos principales de los proyectos de Gestión del Conocimiento que están

llevando a cabo las empresas:

- Crear almacenes de conocimientos
- Mejorar el acceso a esos conocimientos
- Fomentar el ambiente propicio para el desarrollo del conocimiento
- Gestionar el conocimiento como un activo

En síntesis, el fundamento principal de la gestión de conocimiento, es la incapacidad que poseen las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito, con lo cual se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador y dinamizador en la innovación o en el cambio (Catalán, E. y Pellufo, M. 2002).

2.4.1.3 La Gestión Organizacional Centrado en el Aprendizaje

A diferencia de los modelos anteriores, la organización de aprendizaje propone aprendizaje generativo, en el que se impugnó la validez y el porqué de los marcos en los que operan. Esta actitud de cuestionamiento constante es líder en el desarrollo continuo de la empresa o institución. El enfoque de organización inteligente lleva a un modelo alternativo de organización comprometida con una nueva forma de aprendizaje, capaz de repensar los marcos y estrategias básicas y generar nuevos enfoques, visiones, entre otros, es decir, capaces de cambiar las organizaciones e innovar.

El modelo propuesto para este enfoque es la naturaleza inclusiva, ya que implica una nueva cultura organizacional, sistemas de gestión, estructuras y diferentes diseños estratégicos. A este nuevo modelo de organización con una orientación proactiva al cambio y capaces de aprender constantemente generativo se llama inteligente u Organización Aprendedora.

(Chun Wei Choo, 1998) define la organización inteligente como aquella que “es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.” Para (Llano, 1998) “organizaciones inteligentes”, son aquellas

organizaciones capaces de llegar a saber más, de aprender cosas nuevas y enseñarlas a otros que, a su vez, lleguen a saber más, es decir, a aprender de nuevo y a enseñar de nuevo. (Senge, 1990) la define como aquella organización en la que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean, en las que las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas, y en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente". Para (Nonaka, citado) "son lugares en los que crear nuevos conocimientos no es una actividad especial, es una forma de ser, en la que todas las personas son trabajadores del conocimiento."

Al igual que estos autores, en los últimos años otros investigadores y profesionales del mundo de las empresas han estado trabajando a esta definición. Sin embargo, detrás de todas estas definiciones, existen unos factores comunes que pueden asociarse al concepto de Organización Inteligente, y los mismos son:

- La capacidad de generar cambios y resultados deseados proactivamente.
- El desarrollo de la empresa basado en el desarrollo de personas y grupos.
- La necesidad de un clima favorecedor del aprendizaje.
- La consideración del conocimiento como factor fundamental de producción.
- La integración de las funciones de pensar y hacer.
- La consideración de interacciones entre la empresa y el entorno
- La transformación de los Sistemas de Información en Sistemas de Comunicación.

La respuesta propuesta por la Organización Inteligente a la necesidad de ser más competitivos en un entorno que plantea nuevos retos cada día y donde el conocimiento es un factor clave, es el aprendizaje en todos los niveles, lo que afecta a las personas y la arquitectura de la empresa, como ejes del cambio organizacional, la adaptación y la búsqueda de un desarrollo continuo de las empresas, para lograr el éxito sostenido.

2.4.1.4 Las Claves de la Gestión Empresarial de Hoy

Para que toda organización sea competitiva debe tener presente los siguientes elementos: Excelencia, Innovación y Anticipación. En tal sentido, (Betancourt, 2002:28), considera que “la excelencia es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro”. La excelencia es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, porque simplemente ya hay quienes lo están haciendo y para poder estar en el mundo competitivo del mañana, hay que hacer, por lo menos, lo que ellos están haciendo; si no, estará fuera del mercado.

2.4.2 Cambios Sociales

En el ámbito social también está emergiendo una nueva sociedad caracterizada por sus cada vez más amplias capacidades informativas que la hacen sustancialmente distinta de la sociedad industrial del capitalismo. Es mucho más competitiva, más democrática, menos centralizada, menos estable, más dispuesta a orientarse a las necesidades individuales, y más preocupada por el deterioro ambiental.

Lo anterior conlleva a efectuar cambios en cuanto a la forma de cómo se vienen gestionando las organizaciones. Al respecto, en los últimos años, numerosos profesionales del mundo de las empresas, de la investigación y de la consultoría han realizado un gran esfuerzo por presentar y adaptar modelos y herramientas que permitan mejorar la gestión empresarial y facilitar el cambio organizacional. Sin embargo, la realidad de muchas empresas, que tras períodos de éxito han entrado en crisis profundas, refleja que el modelo tradicional de gestión empresarial no es válido, ya que no ha permitido a las empresas mantenerse competitivas ante cambios del entorno. El problema está en que los distintos modelos de gestión puestos en práctica hasta ahora, no han descubierto que la forma de aprender de una organización condiciona tanto su capacidad de cambiar como la velocidad a la que puede hacerlo.

La nueva realidad exige una nueva forma de entender y gestionar la empresa, de manera que permita ampliar su capacidad de innovación, manejar apropiadamente el conocimiento y contar con personas dispuestas a hacer del aprendizaje una filosofía

de vida. En definitiva, se trata de elevar el nivel de aprendizaje, potenciando las capacidades actuales, haciendo explícito el conocimiento tácito y creando nuevas formas de aprender.

2.4.3 Gerencia.

Desde la posición de (Pereira et al., 2014:58), citando a (Guedez, 1996), sostiene que:

...Gerenciar es tomar ideas, instituciones, iniciativas, sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarle una serie de recursos y administrarlos a través de determinadas acciones organizacionales, traduciendo esos propósitos en bienes, servicios o conocimientos. (Pereira 2014: 58)

También López (2019: 6) citando a Drucker (2000) comenta lo siguiente sobre la gerencia “...es importante pues permite al talento humano cierta autonomía en la toma de decisiones para favorecer las acciones que se llevan en las organizaciones...”

Por lo tanto, es significativo considerar el rol del gerente en toda organización, debe ser un líder capaz de estimular a las personas, con ética y sobre todo con mucho respeto; es primordial estar aliado a una comunicación efectiva que permita alcanzar los objetivos de la organización.

Lo antes señalado conduce hacia una definición de la praxis gerencial, donde Pereira et al., (2014), la señalan de la siguiente manera:

...es la acción o transformación que toma el coordinador ante una situación, una vez identificada y analizada la petición o solicitud recibida por parte de los investigadores, cuyo fin es generar un resultado traducido en una respuesta o solución a los requerimientos o realidad planteada. Esto no es más que resignificar la práctica desde la cotidianidad. (Pereira et al., 2014: 59)

En ese sentido para lograr el éxito de una gestión organizacional, la gerencia a través de su gestión debe apoyarse en la gente que participa dentro de la organización y que son piezas clave para lograr el óptimo funcionamiento de la misma, tomando como

base un estilo de liderazgo en correspondencia a los objetivos estratégicos priorizados de cada institución tanto pública como privada.

2.4.3.1 Gerente.

Sobre este término, Tracy acota lo que sigue: “Un gerente es alguien que hace bien lo adecuado” (Tracy, 2015), “Introducción: La definición de gerente”, párrafo 3). Sin embargo, más adelante formula la siguiente interrogante ¿Qué es un gerente excelente?, para ello indica lo siguiente: “...es alguien que consigue resultados, superiores dando constantemente lo mejor de sí mismo, a la vez que libera el potencial de los demás para que ellos puedan realizar una contribución aún mayor a la organización.” (Tracy. 2015), “Introducción: La definición de gerente”, párrafo 4).

En las definiciones anteriores, es posible notar cómo se revela la imagen del líder, esa figura que guía e induce a otros a encontrar sus propias potencialidades favoreciendo a la organización para el logro de metas u objetivos. Este mismo autor, resalta que “La fuerza de cualquier organización está determinada por la calidad de sus gerentes en todos los niveles.” (Tracy, 2015), “Introducción: La definición de gerente”, párrafo 5), de allí lo fundamental de encausar esfuerzos en conjunto, uniendo esfuerzos para alcanzar una gerencia eficaz, encausando voluntades que propendan en logros colectivos por el bien común, donde el papel del líder gerencial sea el reflejo de una gestión de equipo.

2.4.4 Motivación

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano, implicando los procesos en la activación, dirección y persistencia de la conducta. Es el impulso que da eficiencia al individuo a la búsqueda continua de mejorar prestaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La palabra motivación se deriva del vocablo latín moveré que significa mover; está vinculada con aspectos de naturaleza individual como sociocultural. Es una herramienta de trascendencia para el ser humano a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto busca aumentar el desempeño de los trabajadores. Asimismo, es el estímulo o impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar el objetivo deseado. (Markh, 2010).

2.4.4.1 Motivación Laboral

Diariamente, los seres humanos experimentan crean miles de necesidades, las cuales vienen a ser ausencia o falta de elementos materiales o necesidades interiores que desean satisfacer. Es de esta forma como la motivación se convierte en un elemento idóneo para suplir esas necesidades. De tal manera que cuando un empleado logra sentirse motivado en su trabajo, éste logrará un mejor desempeño y desarrollará un sentido de pertenencia dentro de la empresa.

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada. (Peña, 2018)

2.4.4.2 Factores que intervienen en la motivación laboral

Existen diversos factores que intervienen en el proceso de la motivación laboral y que van a coadyuvar en la satisfacción del logro de las metas propuestas, sean individuales o colectivas. Entre algunos factores se destacan: 1° Presencia de una

relación laboral donde figure la satisfacción, motivación y desempeño; 2° Predominio de las expectativas y las compensaciones en cuanto a la satisfacción laboral; 3° Clima laboral positivo en donde el trabajador encuentre el confort; y 4° Resultados de la satisfacción laboral.

Una vez establecidos estos factores, y la motivación se encuentra presente, se logra estimular al trabajador en su comportamiento, con la finalidad de lograr la meta deseada. Cuando el trabajador haya experimentado esa sensación de haber culminado su meta con éxito, sentirá haber logrado su objetivo y buscará otra necesidad que satisfacer. El trabajador siempre anhela obtener lo que se plantea y las compensaciones vienen a ser el resultado de lo que se obtiene. (Peña, ob. cit.)

2.4.4.3 Proceso de motivación

Fred (s/f) Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

- Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc.
- Impulsos. También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.
- Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el

alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

2.4.4.4 Teoría de la motivación

La motivación al logro, está representada normalmente por proporciones variables del componente cognoscitivo del mejoramiento personal afectivo, según factores como la edad, el sexo, la cultura y otros. Por otra parte, el crecimiento psicológico es definido por (Chiavenato, 2009:156), “como el proceso a través del cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más compleja sobre su realidad interior (individual) y exterior (social) que le significan cambios positivo como ser humano”. Enfatiza que la motivación es un punto importante para toda organización ya que esta permite sentirse realizado de cierto modo en la asignación de las tareas propuestas dentro de la misma.

La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones. Existen diferentes teorías que están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que indican la forma de actuar de las personas, según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación.

Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir las teorías de contenido que están centradas en los factores de la personalidad humana, puesto que determina la forma como elaborar las tareas, energía y el entusiasmo con la que se desarrollan, en lo cual están los autores (Herzberg, 1959) el cual se basa en dos factores de higiene (factor de insatisfacción y factor de satisfacción), (McClelland, 1998) dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio tanto nivel social como cultural, en función a cuatro factores motivadores (motivador de afiliación, motivador de logro, motivador de poder y motivador de competencia) y

(Alderfer, 1969) plantea tres grupos de necesidades (necesidades primarias, necesidad de relación y necesidad de crecimiento).

La teoría de proceso se ocupa en el proceso de la motivación, en el cual se encuentra los autores (Vroom, 1994) en donde describe que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo de la cual se enfocará en tres relaciones: Relación esfuerzo-desempeño, relación desempeño-recompensa y la relación recompensas-metas personales, (Locke, 1968) describe que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar lo que les permite poder concretar o definir los objetivos dependiendo las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes, Adams se refiere a la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo.

2.4.4.4.1 Teoría de Maslow

Para (Maslow A., 1991) la motivación es un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, ordenadas según la importancia que tienen para su bienestar a cada persona en función de sus circunstancias, ya que plantea que las necesidades inferiores son las más prioritarias y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía. En las cuales están:

a) Necesidades fisiológicas: Incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Cuando estas no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por las que dejan de existir.

b) Necesidad de seguridad: las necesidades de seguridad son necesarias para vivir, manteniendo el estado de orden y seguridad. En este grupo encontramos la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, protección y de dependencia, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Aquí figuran: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, y salud.

c) Necesidad de amor y de pertenencia: el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, ser aceptado como miembro de un grupo organizado, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

d) Necesidad de estima: las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás, este tipo de necesidad produce satisfacción como poder, prestigio, estatus y autoconfianza, fama o gloria.

e) Necesidad de Auto – realización: Son difíciles de describir, ya que varían de un individuo a otro, incluye la satisfacción de la naturaleza individual en todos los aspectos. Las personas que desean autorrealizarse desean ser libres para ser ellas mismas. Dentro de éstas se encuentran las necesidades de satisfacer nuestras propias capacidades personales, de desarrollar nuestro potencial, de hacer aquello para lo cual tenemos mejores aptitudes, la necesidad de desarrollar y ampliar los meta motivos (descubrir la verdad, crear belleza, producir orden, fomentar la justicia, espontaneidad, resolver los problemas, independencia y capacidad para funcionar por su cuenta, valores democráticos, creatividad)



Figura Nro. 1: Pirámide de Maslow

Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Chiavenato (2009)

2.4.4.4.1.1 Ciclo Motivacional

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de

solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo. Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

Es conveniente citar lo señalado por (Maslow, 2005:76):

Es increíble ver cómo en algunas organizaciones se intenta administrar al recurso humano sin tener presentes sus necesidades básicas. En las empresas es muy usual que los empleados abandonen todas sus necesidades y se dediquen a satisfacer las más básicas, “¿Qué hago sin mi empleo? “No podría llevar alimento a mi casa”, situación que es muy bien aprovechada por los patronos, ¡qué lástima! se imagina como sería el mundo si todos pudiéramos desarrollar nuestros talentos al máximo? elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

Maslow, concibe la jerarquía de necesidades por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

1. **Necesidades Fisiológicas:** (aire, comida, reposo, abrigo, etc.)
2. **Necesidades de Seguridad:** (protección contra el peligro o las privaciones).
3. **Necesidades Sociales:** (amistad, pertenencia a grupos, etc.).
4. **Necesidades de Estima:** (reputación, reconocimiento, autor respetó, amor, etc.)
5. **Necesidades de Autorrelación:** (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la Administración de Recursos Humanos un valioso modelo acerca del comportamiento de las personas.

2.4.4.4.2 Teoría de David McClelland

David McClelland, investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas, para formular sus Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades. Logro o Realización, Poder y Afiliación.

1. Logro o Realización: El impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
2. Poder: La necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
3. Afiliación: El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland, investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

2.4.4.4.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- a) **Factores Higiénicos**: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las

empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para fluir en el comportamiento de los trabajadores, la expresión “higiene” refleja con exactitud su carácter preventivo y proláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

b) **Factores Motivacionales:** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Los factores de satisfacción son:

- ✓ Uso pleno de las habilidades personales
- ✓ Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- ✓ Responsabilidad total por el trabajo
- ✓ Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- ✓ Autoevaluación del desempeño

Esta teoría afirma que la satisfacción de una persona en su puesto de trabajo dependerá de los factores motivacionales; mientras que la insatisfacción viene dada por los factores higiénicos, es decir, la satisfacción depende de lo estimulante que sean las actividades que desempeñen diariamente, y la insatisfacción relacionada directamente al ambiente organizacional.

En consecuencia, los planteamientos de Maslow y Herzberg coinciden en algunos puntos, lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo. La coincidencia más importante es que ambos autores afirman que cuando el patrón de vida es elevado, los niveles bajos tienen un efecto escaso en la motivación del individuo, tal Como se puede apreciar en la figura Nro. 2.

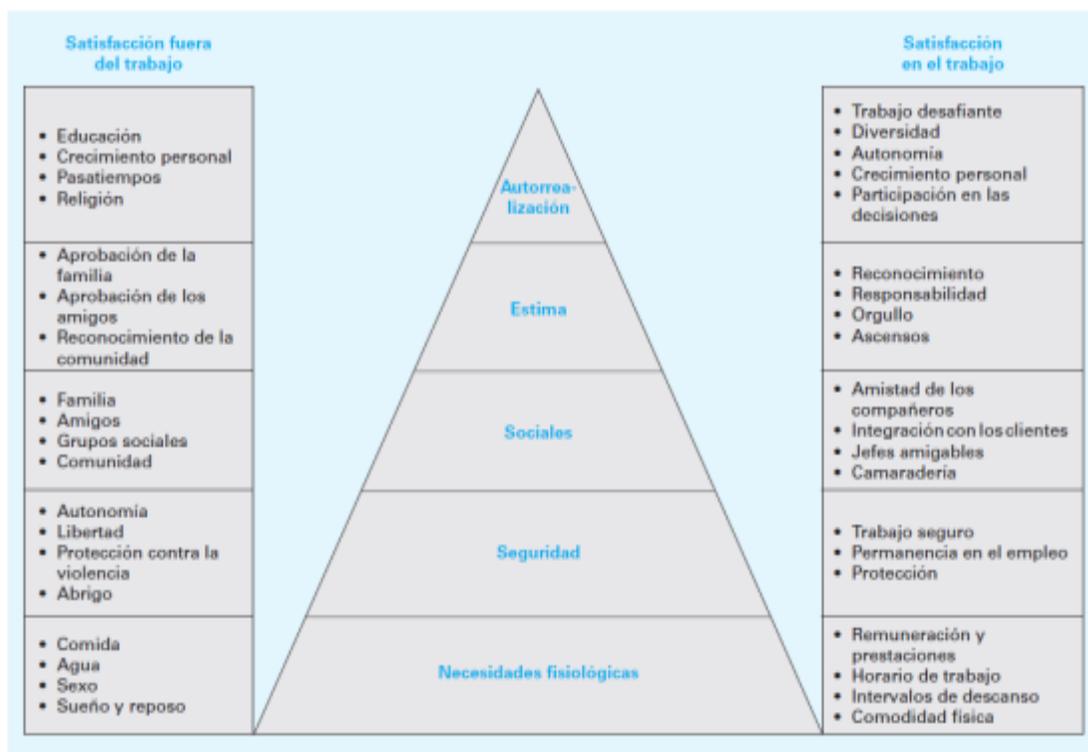


Figura Nro. 2: Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg.

Fuente: Chiavenato (ob. cit.). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones 2da. Edición. (p. 247)

2.4.4.4.4 Teoría de Mc Gregor

Defiende la jerarquía de la importancia de las necesidades y sus aportaciones son más de tipo empresarial. Según McGregor las empresas tienen que proporcionar empleo estable y seguridad laboral.

2.4.4.4.5 Teoría de Taylor

Fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas. Se trata del primer autor que propone una organización del trabajo y que habla sobre la motivación. Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad:

- Crear recompensas económicas.
- Contratación de trabajadores hábiles y diestros.
- Realización de un análisis científico; estudiar las tareas detalladamente, su tiempo de ejecución, entre otros.

2.4.4.4.5 Teoría de la valencia expectativa de Vroom

Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

2.4.4.4.6 Teoría del hombre complejo de Shein

La teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior. Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades

nuevas. Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.

2.4.4.4.7 Teoría de Alderfer

Alderfer (1972), fundamenta sus investigaciones en el modelo de Maslow y plantea tres motivaciones básicas de la siguiente forma: Motivaciones de existencia: conciernen a las necesidades fisiológicas y de seguridad; Motivación de relación: conciernen a las interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo; y Motivación de crecimiento: Se concentra en el desarrollo y crecimiento personal. (Robbins, 2005: 128-132).

2.4.4.4.8 Teoría del Establecimiento de las Metas

Locke (1969: 991-1009), afirma que las personas imponen sus propias metas con la finalidad de lograrlas. La presente teoría asevera que trabajar hacia una meta es una base importante en la motivación del trabajo que se realiza, ya que las metas le indican al empleado lo que necesita realizar y el esfuerzo que debe aportar para lograr el objetivo. Si las personas practican el establecimiento de meta, es más probable que se plantee un objetivo difícil porque se sienten más comprometidos con las opciones en las que han intervenido.

2.4.4.5 Talento Humano

Dentro de este aspecto, (Chiavenato, 2009:135) Define “la Gestión del talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Según, Edgar (Eslava, 2004:23) Afirma que:

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Igualmente, (Dessler, 2006:85) Afirma que “son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”. (Wayne, Mondy y Noe, 2005:32), Afirma que “la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”. Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

Bajo esta misma perspectiva (Lledó, 2006:56) Afirma que:

Los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollar por si solos.

Tabla 1

Matriz de categorías previas

Ámbito temático	Categorías	Subcategorías
GESTIÓN GERENCIAL DE LA DEFENSA PÚBLICA	Gerencia	Gerente Líder Motivación Talento Humano
	Gestión	El Control de Gestión Gestión del Conocimiento La Gestión Organizacional Centrado en el Aprendizaje Las Claves de la Gestión Empresarial de Hoy
	Defensa Pública	Base Legal Acción Social Atención al ciudadano Gerencia Pública

Fuente: Elaboración Propia

MOMENTO III

Recorrido Metodológico

El tema en estudio relacionado con la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes, se caracteriza por ser de características muy específicas, inmersas en las diversas experiencias obtenidas por la línea gerencial que se desarrolla dentro de dicha institución, y es en este momento, cuya denominación es recorrido metodológico, pretendo dar a conocer el camino a seguir para el logro de los propósitos previamente establecidos para esta investigación doctoral.

En atención a ello, voy a exponer los elementos más resaltantes que contribuirán de forma engranada, con el proceso metodológico con miras a cumplir con el presente estudio doctoral, resaltando mi postura epistemológica como investigador, apoyado de las vivencias y experiencias de la línea gerencial de la institución en estudio, lo que me permitirá plasmar las técnicas adecuadas para la obtención de la información más valiosa, que será utilizada para ejecutar la investigación y lograr obtener el mayor beneficio de la misma.

3.1 Contextualización del Paradigma

En mi investigación en desarrollo, asumo como norte paradigmático al lenguaje cualitativo inmerso en el campo interdisciplinario, transdisciplinario y

multidisciplinario, con miras a interpretar desde una perspectiva que permita vislumbrar una mayor sensibilidad hacia la comprensión de la experiencia humana que genera los sustentos argumentales con base en la expresión discursiva de los informantes clave. Permitiéndome la integración con el fenómeno en estudio, lugar donde ocurren los acontecimientos para poder plasmar la hermenéusis respectiva. En este orden de ideas; (Denzí y Lincoln, 1994) citado por (Gurdian, 2007:51), asumen que: “la investigación cualitativa es multiparadigmática en su enfoque”. Se tiene entonces, que por medio de este enfoque investigativo no se espera generalizar vivencias, sino conocer la experiencia de los gerentes desde su visión profesional. Alineado al hecho de que las particularidades experimentadas por ellos, específicamente en el contexto de la institución, serán el principal insumo. Del mismo modo, (Martínez, 2008:8), hace mención que la investigación cualitativa:

...trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es... trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones... es un todo... no se opone a lo cuantitativo, sino que lo implica e integra... (Martínez, 2008:8)

En correspondencia a lo ya plasmado, el método más idóneo para este estudio se inclina hacia el fenomenológico al cual hace mención (Guardián, ob. cit.) como “aquel que parte del mundo conocido no del diseño de una teoría; haciendo un análisis descriptivo con base a las experiencias que se comparten”. Asomando, que es la interpretación de procesos y estructuras sociales. Igualmente (Buendía, 1998) citado por (Piñero, 2013: 43), conceptualizan a la fenomenología como aquella que: “pretende conocer las formas cualitativamente diferentes en que las personas experimentan, conceptualizan, perciben y comprenden el mundo que los rodea”. Es decir, el método fenomenológico consistirá en describir la realidad, los aspectos significativos señalados y relatados por los gerentes; teniendo presente siempre el contexto que lo rodea. Resaltando lo señalado por (Martínez, 2008:139): “la fenomenología es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre”.

De allí pues, el método fenomenológico propone mecanismos que contribuyen a estudiar la realidad, permitiendo revivir el fenómeno y comprenderlo en su todo su esplendor orientando la investigación para abordar los hechos suscitados en el ámbito de gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes, escudriñando sobre la gestión gerencial desde los conocimientos, experiencias y vivencias a ser descritas por los informantes clave de ese estudio. En consecuencia, se debe hacer énfasis que, realizar un estudio fenomenológico, según (Martínez, 2004) implica el desarrollo de ciertas etapas, tales como:

3.1.1 Etapa previa.

Esta será determinada por la eliminación de prejuicios del investigador sobre los fenómenos que se estudiarán y donde plasmaré mis deseos al descubrimiento y aceptación de los significados que emerjan de las concepciones ofrecidas por los informantes clave que están inmersos en las realidades a ser descubiertas, o sea, sobre la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes y como este contexto influye en la cultura organizacional; como sostiene (Husserl) citado por (Martínez, ob. cit.:139), “la fenomenología es la ciencia que trata de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia”; señalando además (Martínez, ob. cit.) que: “el fin de la fenomenología no es tanto describir un fenómeno singular sino describir en él la esencia (*el eidos*) válida universalmente y útil científicamente”.

3.1.2 Contextualización del objeto de estudio

Para la ejecución de esta fase espero aproximar la descripción del contexto del fenómeno en estudio que me ha permitido construir el objeto en cuanto a las concepciones por parte de los gerentes y gestión gerencial como fundamento para el desarrollo de la Defensa Pública del estado Cojedes desde una visión

interdisciplinaria. Así como también, las experiencias previas o los antecedentes de investigaciones con base al tema que investigo, además; todos aquellos elementos teóricos que me permitirán argumentar las consideraciones epistémicas, ontologías y axiológicas del estudio en desarrollo, así como la vinculación que este tiene con la sociedad.

3.1.3 Etapa descriptiva

Para cumplir con esta fase se buscará describir la realidad vivida por los informantes clave, por lo cual será esencial la selección de los procedimientos a seguir y de los instrumentos a utilizar, tales como la entrevista semi-estructurada y la observación, en correspondencia con (Martínez, ob. cit.) quien menciona que los procedimientos no son excluyentes, si no que se integran durante la acción en busca que garantizar mayor calidad del proceso investigativo. Del mismo modo, me sustentaré en la respectiva descripción protocolar contenida en los relatos emitidos por los informantes clave a ser seleccionados según el perfil definido en este estudio. Ahora bien (Robledo, 2009:2) expresa:

Que los informantes clave son personas que por sus vivencias, capacidad de enfatizar las relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez le va abriendo el acceso a otras personas y nuevos escenarios.(Robledo, 2009:2)

Con respecto a los informantes claves serán seleccionados en el contexto de la Defensa Pública del estado Cojedes donde se encuentra el fenómeno en estudio; para lo cual se describirá como perfil: gerentes, directores o coordinadores de la Defensa Pública del estado Cojedes, con experiencia en cargos gerenciales de al menos tres (3) años. Se tomarán tres (3) gerentes que cumplan con los criterios precitados para constituirse en un buen informante clave.

Según (Martínez, 2013:38) un informante clave es de vital importancia:

.... Cumple un papel decisivo en una investigación: introduce al investigador ante los demás, le sugiere ideas y forma de relacionarse, le

previene de los peligros, responde por él ante el grupo, y, en resumen, le sirve de puente con la comunidad... (Martínez, 2013:38)

3.1.4 Acopio de la Información.

Para desarrollar esta fase se programarán visitas ala Defensa Pública del estado Cojedes, para interactuar con los tres (3) funcionarios con cargos gerenciales que cumplan con los criterios, a los cuales se les manifestarán los propósitos de la investigación y se solicitará su participación en la misma en cuanto a la información que se requiere obtener. En torno a ello, se utilizará para el acopio de información la aplicación de una (1) entrevistas semi estructurada con las preguntas necesarias, relacionadas con las categorías apriorísticas de este estudio; que generará datos descriptivos. Según (Taylor y Bogan, 1990:16) la definen como “aquellas palabras y conductas que permitan la comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente”. Definida entonces así como aquella en la que, si bien hay una guía para las preguntas, las respuestas son libres, y su ventaja radica en que permiten obtener información complementaria.

3.2 Método

3.2.1 El método hermenéutico para el tratamiento de los discursos.

En esta labor metodológica nació la necesidad de sustentar con carácter científico toda la información que estará constituida por los discursos a ser obtenidos a través de la interacción dialéctica entre el investigador y los informantes clave, quienes son conscientes de la realidad desarrollada en la Defensa Pública del estado Cojedes, cuyo contexto de estudio se delimitó dentro de la gestión gerencial mostrada desde las voces de los mismos.

Para lograr una rigurosidad científica es vital mencionar lo señalado por (Gurdian, ob. cit.:139), sobre el método en el paradigma cualitativo; cuando asegura que:

“Una percepción generalizada, a pesar de ser errada, sobre la ciencia es afirmar que la ciencia define "la verdad". La ciencia no define la verdad, la ciencia define una manera de pensar”. Entrando en escena la hermenéusis que se le da a la información obtenida respetando, claro está, a la percepción ofrecida por los informantes clave.

Aunado a esto, el autor antes citado, postula que el paradigma cualitativo coloca al investigador en una postura de antagonismo a la que sustenta el método científico, pues señala que dentro del proceso investigativo enmarcado en el referido paradigma, no se busca ni la reproducibilidad ni la falsabilidad, enfatizando además que, la elaboración de hipótesis y la experimentación no son todo el interés que se persigue en el paradigma de corte cualitativo. Sobre esta particularidad, Gadamer, citado por (Guardián, ob. cit.:148) señala:

Afirmó que nunca podremos tener un conocimiento objetivo del significado de un texto o de cualquier otra expresión de la vida psíquica, ya que siempre estaremos influidos por nuestra condición de seres históricos: con nuestros valores, normas y estilos de pensamiento y de vida, nunca tendremos conocimiento objetivo del significado de un texto o de cualquier otra cosa. La interpretación implica una “fusión de horizontes”, una interacción dialéctica entre las expectativas de quien interpreta y el significado del texto o acto humano.(Guardián, ob. cit.:148)

En alineación con lo planteado por el autor citado, se puede afirmar que, al referirme a la puesta en práctica del método hermenéutico durante el desarrollo de mi investigación en los escenarios de la Defensa Pública del estado Cojedes, estoy haciendo referencia a que este método utiliza en todo instante mi intervención consciente o inconsciente, debido a que la mente humana es por naturaleza, interpretativa, lo que se asemeja a decir que es hermenéutica: observación de algo para darle una significación. Además, (Guardián, ob.cit.); expone que en cada intervención entre sujeto-objeto, existe una influencia recíproca, siendo una acción reguladora de las siguientes intervenciones de cada uno.

Esto quiere decir que la posición dialéctica hace que este método y sus procedimientos, difieran de otros métodos. En correspondencia con esta perspectiva de interpretación dialéctica: en primer momento, el verdadero dato es el significado; en un segundo momento, la magnitud de un dato está dada por su nivel de significación y en un tercer momento, el dato se muestra en un contexto individual y en una estructura, personal y social, ineludible de conocer para poder interpretarla. Además, dentro de esta investigación se dará uso a este método como complemento al método fenomenológico y sus distintas fases de ejecución.

3.3 Etapa estructural.

3.3.1 Categorización y hallazgos de la información.

Luego de recabada la información de los informantes clave de acuerdo al perfil establecido en ésta investigación, se procederá a sintetizar la información para facilitar el análisis de la misma; visto que el discurso que se obtenga de cada uno generará una gran cantidad de términos y expresiones propias; se pasará a establecer categorías emergentes utilizando palabras que estén dentro de las ideas u oraciones expresadas por estos. Se considerará la posibilidad de establecer sub-categorías emergentes si el tamaño de la información en las categorías es muy extenso. Para lo cual se revisará detalladamente las transcripciones de las entrevistas de cada informante clave, lo que permitirá por medio de comparaciones constantes, la identificación de argumentos, enunciados y sus relaciones para el establecimiento de las macro-categorías. Luego se procederá a la depuración de las categorías para seleccionar aquellas que se ajustarán a la gestión gerencial en la construcción de conocimientos, y se determinará las sub categorías que a través de la saturación denoten la caracterización de las macro-categorías que emerjan.

3.3.2 Codificación

(Hernández, Fernández y Baptista, 2010:449), señala que la codificación:

Implica, además de identificar experiencias o conceptos en segmentos de los datos (unidades), tomar decisiones acerca de qué piezas “embonan” entre sí para ser categorizadas, codificadas, clasificadas y agrupadas para conformar los patrones que serán empleados con el fin de interpretar los datos.

De allí pues, se establecerá un mecanismo de codificación de las categorías obtenidas y la elaboración de mapas conceptuales de las categorías emergentes. En este aspecto (Corbiny Strauss, 2002:20), dicen que: “al hablar sobre análisis cualitativo, nos referimos, no a la cuantificación de los datos cualitativos, sino al proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos”.

3.3.3 Triangulación.

Para (Cowman, 1993), la triangulación se define como la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga.(Rojas, 2010:166) dice que: “consiste en contrastar datos provenientes de diversas fuentes, técnicas, métodos, investigadores e interpretarlos desde distintos enfoques teóricos”.O sea, con la información se puede obtener datos de gran interés que permiten no sólo el contraste de los mismos, sino que también puede ser un medio para obtener otros datos que no han sido aportados a simple vista.

Para lograr la ejecución de esta fase de análisis de contenido de la investigación, veo conveniente realizar varias triangulaciones para optimizar los resultados, en primera instancia de fuentes (datos) y una segunda de teorías. Por lo cual este término consiste en determinar ciertas coincidencias a partir de diferentes perspectivas del mismo

fenómeno por distintos sujetos que están relaciones con el fenómeno en estudio. Según (Gurdian, ob. cit.) la triangulación “consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno”. En la búsqueda de lograr la comprensión del fenómeno, considero pertinente triangular desde la mirada de gerentes o coordinadores de la Defensa Pública del estado Cojedes, estableciendo coincidencias o divergencias de las concepciones encontradas y la gestión gerencial en cuanto a sus conocimientos, experiencias y vivencias en el desarrollo de su función administrativa.

En este hilo conductor, la contrastación es un proceso típicamente evaluativo, que tiende a reforzar la validez y la confiabilidad. En este estudio doctoral se permitirá relacionar y contrastar los resultados con aquellos estudios similares que se presentaron en el marco teórico referencial, para visualizar cómo aparecen desde perspectivas diferentes o sobre marcos teóricos más amplios y explicar mejor lo estudiado y lo que emerge de lo encontrado durante el proceso.

3.3.4 Teorización.

Llegar a esta etapa de la investigación implica el cumplimiento de los propósitos, por lo tanto, se procederá de manera que se integre en un todo coherente, lógico y organizado, los resultados de la investigación en desarrollo, realizando mejoras con los aportes de los autores reseñados en el marco referencial después del trabajo de contrastación. En este orden de ideas; para (Rudman, 2012:23) citado por (Martínez, ob. cit.); “una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que conlleva a pensar de un modo nuevo al considerar aspectos como el completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos”; para identificar lo que hasta el momento sólo se supone y es incierto, con miras a plasmar toda esa información encontrada en torno al estudio,

que servirá de contexto para un conocimiento completo; integrado y sistematizado, que contribuya a crear aportes teóricos sobre una nueva concepción de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes.

Vale destacar la definición de hermenéutica de (Dilthey, 1900) citado por (Martínez, 2006:102), al indicar que es:

El proceso por medio del cual conocemos la vida psíquica con la ayuda de los signos sensibles que son su manifestación. Es decir, que la hermenéutica tendría como misión descubrir el significado de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos, los gestos y en general, el comportamiento humano, así como cualquier acto u obra suya, pero conservando su singularidad en el contexto de que forma parte.

En este camino metódico, vale revisar además, otra definiciones como la de (Kocklmans, 1975) citado por (Martínez, ob. cit.:112), quien determinó que la hermenéutica es un “método interpretativo que sigue el curso natural del modo humano de comprender, el proceso en que las personas normales buscan el sentido de los fenómenos del mundo que las rodea”. Dicho autor, expresa que deben considerarse una serie de cánones para sustentar la validez de la intersubjetividad de una interpretación:

- *La autonomía del objeto.*
- *La interpretación debe hacer el fenómeno máximamente razonable y humano.*
- *El intérprete debe adquirir la mayor familiaridad posible con el fenómeno en toda su complejidad y sus conexiones históricas.*
- *El intérprete debe también mostrar el significado del fenómeno para su propia situación o para la situación actual general.*
- *Aplicar el círculo hermenéutico de Dilthey.*

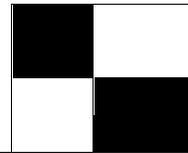
Tabla Nro. 2. Cronograma de Actividades

Fases	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.
	2022			2023
1.- Develar desde las voces de los informantes claves la realidad de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes.				
2.- Comprender la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes.				

3.- Interpretar los enfoques de gestión gerencial que emergen en la Defensa Pública del estado Cojedes.

4.- Generar unconstructo teórico de la gestión gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes.

Fuente: Hernández (2022)



MOMENTO IV RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

Para el desarrollo de este momento fue necesario la sistematización de las entrevistas por medio de matrices las cuales fueron identificadas respectivamente. Las líneas generadas por cada respuesta fueron numeradas con la finalidad de tener control de la información. En esta misma matriz se cromatizó la narrativa de cada informante clave para develar la sub categoría respectiva, asignándole inmediatamente el código descriptivo que la identifica. (Ver tabla 3)

Tabla 3

Matriz de Registro de Entrevistas semi estructurada

L	Entrevista: Informante Clave: 1	Categoría	Sub Categoría	Código
----------	--	------------------	----------------------	---------------

Fuente: Lugo (2018), adaptación hecha de Strauss & Corbin (2002)

Sucesivamente se pasó a configurar una matriz axial de acuerdo a Corbin y Strauss (ob. cit.) donde se aprecia visualmente el conjunto de categorías, sub categorías y sus códigos de manera general, en razón de lo emergido de manera particular de los saberes y haceres narrados por cada informante clave. (Ver tabla 4).

Tabla 4

Sistemas de codificación de Categorías y Subcategorías Emergidas de los relatos de los Informantes Clave

Categoría	Subcategoría	Código
Xxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx

Fuente: Lugo (2018), adaptación hecha de Strauss & Corbin (2002)

Posteriormente se procedió a establecer la Matriz II, la cual se alimentó con la información registrada en el cuadro anterior, extrayendo de este los párrafos cromatizados e identificados con sus líneas, de todos y cada uno de los informantes clave, a fin de proceder a su comprensión e interpretación por categorías y sub-categorías tal como está establecido en las intencionalidades de mi investigación. (Ver tabla 5)

Tabla 5

Matriz II

Comprensión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el sujeto cognoscente y los informantes clave sobre la virtualización de los ambientes educativos contemplado en el programa de formación en contingencia desarrollado en el ámbito universitario en tiempos de cuarentena social

Categorías de Análisis y Código: Modalidades educativas (ME)	
Sub Categorías y Códigos: (1) Educación a distancia (EAD), (2) Educación Presencial Formal (EPF), (3) Situación de cambio de modalidad (SCM), (4) Virtualización de los ambientes educativos –VAE	
Información develada por los informantes clave	Comprensión

Interpretación

Fuente: Lugo (2018), adaptación hecha de Strauss & Corbin (2002)

Luego que desarrollé el trabajo hermenéutico de la triangulación, por medio de la comprensión e interpretación de la información asumada por los informantes clave, en correspondencia con las teorías referentes a tales aspectos, procedí a la construcción de una tabla de cromatización para identificar a los informantes clave, lo cual permitirá al lector identificarlos y distinguirlos de manera visual. (Ver tabla 6).

Tabla 6

Cromatización de los Informantes clave

Informante clave	Color
1	Yellow
2	Blue
3	Red

Fuente: Lugo (2018), adaptación hecha de Strauss & Corbin (2002)

Procedí entonces a presentar en una tabla cromatizada la información que emergió, con la intención de lograr una mejor visualización, así como también, distinguir de manera integral, la representación del resultado integrado de las categorías y sub categorías que nacieron de los discursos de los informantes clave, exponiendo de manera individualizada cada una de las unidades de análisis emergidas. (Ver tabla 7)

Tabla 7

Representación del Resultado Integrado de las Categorías y Subcategorías que Emergieron en los Relatos de los informantes clave

Categoría:	Gerencia	Gestión	Defensa Pública	Tecnología	Responsabilidad Social
Informante clave					
1					
2					
3					

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para consolidar la presentación de los resultados mostrados de las experiencias y realidades de los informantes clave, luego de ejecutados los pasos anteriores y como complemento de este proceso metodológico, se procedió a elaborar una matriz axial para la contrastación cromática respecto a las sub categorías, con la intención de poseer una visión general de las voces y las sub categorías emanadas por cada informante clave. El mismo consistió en agregarle en la columna de cada informante clave, de acuerdo a sus voces, un color según la cromatización de la sub categoría emergente. Vale resaltar que, las celdas en las que el color esté ausente dará a entender que, a propósito de la sub categoría en cuestión, el informante clave no asomó ningún elemento durante su discurso, por lo que se identificará quedará con el color blanco. (Ver tabla 6)

Tabla 8

Confrontación Axial de las Categorías y Subcategorías Emergentes en los Relatos de los informantes clave

Informantes Clave	1	2	3
Categorías			
Subcategorías			
Gerencia			
Gestión			
Defensa Pública			
Responsabilidad social			
Tecnología			

Fuente: Elaboración propia (2022)

Información de los informantes clave

Tabla 9

Matriz I. Entrevista a Informante Clave 1. Categorías Preestablecidas: **Gerencia**, Subcategorías: **Articulación gerencial**, **Profesionalismo**, **Responsabilidad**, **Funciones gerenciales**, **Cumplimiento de normativas**. **Gestión**, Subcategorías: **Toma de decisiones participativas**, **Evaluación gerencial**, **Aprendizaje colaborativo**, **Formación continua**, **Actitud y comportamiento**, **Retroalimentación**. **Defensa Pública**, Subcategorías: **Amparar y proteger**, **Garantizar el derecho a la defensa**, **Sensibilidad humana**, **Transmitir confianza y motivación**. Categorías Emergentes: **Responsabilidad Social**: Subcategorías: **Sensibilidad social**. **Tecnología**, Subcategorías: **Adaptación Tecnológica**.

L	Entrevista: Informante Clave: 1	Categoría	Sub Categoría Código	Código
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18	<p>1.- ¿Cómo percibes la estructura gerencial de la Defensa Pública del estado Cojedes?</p> <p><i>Mi nombre es Víctor julio Martínez Rivas C.I 12.365.195, Nací el 16 de abril de 1976, en Tinaco estado Cojedes. Casado y con 2 hijos, residenciado en los ilustres edf 6 apto 02 piso 2, San Carlos Cojedes, realice mis estudios en la escuela básica María de Albornoz, ingrese como soldado de la República en el año de abril de 1994 hasta 1996, y egresando con la jerarquía de cabo 1ro, luego en el año de 1999, ingrese a la escuela de formación de tropas profesionales del Ejercito José Félix Rivas en la Victoria estado Aragua obteniendo la jerarquía de sargento 2do (EJ), luego fui enviado a la escuela técnica del ejército en Caracas para hacer el curso nivel 1 de Policía Militar, una vez culminado el curso me enviaron al estado Bolívar a sentar plaza en el 513 Batallón de infantería Mariano Montilla en el Luepa gran sabana, después de un año me trasladaron a la 4101 compañía de comando de la 41</i></p>			

<p>19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32</p>	<p><i>brigada blindada en Valencia estado Carabobo, después de 4 años me enviaron a sentar plaza en el fuerte los caribes el Pao estado Cojedes, luego de 4 años solicito mi pase a retiro para ingresar al Poder Judicial como asistente del tribunal superior civil del estado Cojedes, igualmente después de 4 años solicito mi renuncia para ingresar al ministerio público con el cargo de tec de seguridad y resguardo, pasado 4 años solicito mi renuncia para ingresar a la prestigiosa institución de la Defensa Publica del estado Cojedes con el cargo de oficial de seguridad y resguardo que en la actualidad realizo con mucho orgullo, en tal sentido y con lo ante expuesto comienzo a realizar este trabajo sobre la gerencia en la defensa Publica del estado Cojedes.</i></p>			
<p>33 34 35 36 37 38 39 40 41 42</p>	<p><i>Con respecto a la pregunta, se percibe una estructura muy engranada en vista que el equipo que conforma la primera base, que es la coordinación, se desenvuelven de una manera muy profesional, para el cumplimiento de las funciones que se presentan día a día para el crecimiento y desarrollo de las misma, ya que con una estructura gerencial bien organizada permite el desenvolvimiento del trabajo en las diferentes áreas de esta noble institución como lo es la Defensa Publica.</i></p>	<p>Gerencia Gerencia Gerencia</p>	<p>Articulación gerencial Profesionalismo Responsabilidad</p>	<p>GAG/IC1. L 33-34 GP/IC1. L 36-37 GR/IC1. L 37-38</p>
<p>43 44 45 46 47 48 49</p>	<p>2.- ¿Cómo se desarrollan las funciones gerenciales dentro de la Defensa Pública del estado Cojedes? <i>Para mi concepto se desarrollan con una planeación, organización dirección y control, por parte de la coordinadora regional, para mejorar el desempeño y el rendimiento de cada funcionario que conforman esta institución, ya que la mayor parte del trabajo es atender las necesidades en el área jurídica asía la población más</i></p>	<p>Gerencia Responsabilidad</p>	<p>Funciones gerenciales Sensibilidad social</p>	<p>GFG/IC1. L 46-48 RCSC/IC1. L</p>

81	<i>En primer lugar hay que transmitir todas las habilidades adquiridas</i>		Aprendizaje colaborativo	
82	<i>a nuestro personal, para que aprendan de la experiencia de los que</i>	Gestión	Formación continua	GAC/IC1. L 83-85
83	<i>tienen más tiempo en el cargo, también dar facilidad de superación</i>	Gestión	Adaptación Tecnológica	GFC/IC1. L86-88
84	<i>mediante cursos o estudios universitarios para dar superación</i>	Tecnología		TAT/IC1. L 88-89
85	<i>personal a los empleados, y siempre compartir las buenas</i>		Actitud y comportamiento	
86	<i>prácticas y blindar el conocimiento, aprovechar de la tecnología</i>		Retroalimentación	GAYC/IC1. L 96-97
87	<i>que hoy día está avanzando mediante del internet.</i>			GR/IC1. L 98-100
88				
89	6.- ¿Qué indicadores miden la gestión gerencial dentro de la			
90	Defensa Pública del estado Cojedes?			
91	<i>Son puntos de referencia o herramienta de medición del</i>			
92	<i>cumplimiento de objetivos dentro de la institución, realizado por la</i>			
93	<i>coordinadora regional el cual se refleja en la actitud y</i>	Gestión		
94	<i>comportamiento del personal, la participación de los usuarios</i>			
95	<i>también es importante, un buen indicador de gestión genera</i>	Gestión		
96	<i>retroalimentación de ambas partes para la obtención de resultados</i>			
97	<i>que satisfagan las necesidades de los usuarios y la institución.</i>			
98				
99	7.- ¿Cómo es la función del defensor público del estado			
100	Cojedes?			
101	<i>La función del defensor público del estado Cojedes, es un trabajo</i>			
102	<i>entregado a tiempo completo para amparar y proteger los</i>		Amparar y proteger	
103	<i>derechos e intereses legítimos, colectivos o difusos de las personas,</i>	Defensa Pública		DPAP/IC1. L 104-106
104	<i>es la función más noble que puede ejercer una persona con la</i>			
105	<i>profesión de abogado, Su misión es la defensa y protección de los</i>			
106	<i>derechos humanos y demás derechos, garantías e intereses</i>		Garantizar el derecho a la defensa	
107	<i>tutelados en esta Constitución y las leyes.</i>	Defensa Pública		DPGDD/IC1. L 108-110
108				
109				
110	8.- ¿Qué características debe poseer un funcionario para ser			
111	considerado un defensor público?			

<p>112</p> <p>113</p> <p>114</p> <p>115</p> <p>116</p> <p>117</p> <p>118</p> <p>119</p> <p>120</p> <p>121</p> <p>122</p> <p>123</p> <p>124</p>	<p><i>Ante todo pienso que debe ser una persona humilde y muy compenetrada con su trabajo y las personas, ser motivador es un factor relevante para que las personas que son atendida por un Defensor Público se sientan en confianza, en situaciones extremas y de crisis, el funcionario público debe saber guardar la calma para no transmitir la desesperación a sus compañeros, así podrá lidiar con las presiones de corto y largo plazo gracias a una toma de decisiones inteligente, debe ser una persona muy puntual y responsable con su trabajo ya que la mayor parte de su trabajo es atender a las personas</i></p>	<p>Defensa Pública</p> <p>Defensa Pública</p>	<p>Sensibilidad humana</p> <p>Transmitir confianza y motivación</p>	<p>DPSH/IC1. L 115-116</p> <p>DPTCM/IC1. L 116-120</p>
--	--	---	---	--

Fuente:El Investigador (2022)

Tabla 10

Matriz I. Entrevista a Informante Clave 2. Categorías Preestablecidas: **Gerencia**, Subcategorías: **Profesionalismo**, **Funciones gerenciales**, **Articulación gerencial**, **Jerarquización vertical**, **Crecimiento profesional**. **Gestión**, Subcategorías: **Control de inventarios**, **Identificación de debilidades**, **Formación continua**, **Evaluación gerencial**. **Defensa Pública**, Subcategorías: **Ejecución de actos procesales**, **Inspección del defensor público**, **Poseer requisitos para ser defensor público**.

L	Entrevista: Informante Clave: 2	Categoría	Sub Categoría Código	Código
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18</p>	<p>1.- ¿Cómo percibes la estructura gerencial de la Defensa Pública del estado Cojedes? <i>Mi nombre es Nolbis Rosa Colina Villalobos C.I 10.991.462, Licenciada en Administración, Especialista en RRHH, con 24 años en la Institución, cargo Analista Profesional II.</i> <i>La coordinadora se percibe bajo supervisión orientación y amplia de las diferentes direcciones nacionales, en este caso, se concentra en la Defensa Pública Caracas, el coordinador realiza trabajo profesionales, de dirección en una dependencia administrativa de la institución, quien planifica, dirige, coordina y supervisa las actividades, consolida la información requerida por la sede central, inventarios, estadísticas, que permiten demostrar la gestión administrativa de la unidad, requerida por las diferentes direcciones nacionales.</i></p> <p>2.- ¿Cómo se desarrollan las funciones gerenciales dentro de la</p>	<p>Gerencia</p> <p>Gerencia</p>	<p>Profesionalismo</p> <p>Funciones gerenciales</p>	<p>GP/IC2. L 9-10</p> <p>GFG/IC2. L 12-16</p>

19	Defensa Pública del estado Cojedes?			
20	<i>Las funciones gerenciales son dentro de la defensa pública una acción integral de articulación con los funcionarios (defensores, personal administrativo, personal técnico y personal de apoyo u obrero), asignando responsabilidades diarias brindando respuesta al colectivo del estado y cada usuario que lo solicita, la articulación con las instituciones, siendo un órgano autónomo y jerarquizado de forma vertical, con las líneas emanadas del defensor público general a través de las diferentes direcciones y oficinas de enlace central dependiendo de la competencia a que requiera la información o estadísticas actualizada.</i>	Gerencia	Articulación gerencial	GAG/IC2. L 20-25
21				
22		Gerencia	Jerarquización vertical	GJV/IC2. L 26-29
23				
24	3.- Describe tu experiencia gerencial dentro de la Defensa Pública del estado Cojedes. <i>Cuento con una experiencia de 24 años de servicios, en el cual he ido ascendiendo dentro de la institución ocupando en la actualidad el cargo de Recursos Humanos, es una institución que se preocupa por los funcionarios adscritos en ella, ya que nos da esa oportunidad de crecer profesionalmente.</i>	Gerencia	Crecimiento profesional	GCP/IC2. L 36-38
25				
26				
27	4.- Describe cómo ejecutas el proceso de control en la gestión gerencial de la Defensa Pública del estado Cojedes. <i>Se solicita de forma trimestral inventarios de bienes y servicios de la parte administrativa y de los bienes inmuebles, con que cuenta nuestra institución, es importante destacar que la supervisión realizada por la dirección de inspección y disciplina de la Defensa Pública, ejecuta constantemente un profundo control de toda la gestión para verificar las debilidades y aumentar el desarrollo operativo.</i>	Gestión	Control de inventarios	GGCI/IC2. L 43-45
28				
29		Gestión	Identificación de debilidades	GIDD/IC2. L 47-49
30				
31	5.- ¿Cómo se ejecuta la gestión del conocimiento o formación			
32				

50	en la Defensa Pública del estado Cojedes?		Formación continua	
51	<i>Esto se realiza a través de diferentes talleres, jornadas, y la</i>	Gestión		GFC/IC2. L
52	<i>preparación académica de cursos y perfeccionamiento de la</i>			52-55
53	<i>carrera defensoril, a través de la Escuela Nacional de la Defensa</i>			
54	<i>Pública.</i>			
55				
56	6.- ¿Qué indicadores miden la gestión gerencial dentro de la			
57	Defensa Pública del estado Cojedes?		Evaluación gerencial	
58	<i>Enescala interna tenemos una evaluación de registro único de</i>	Gestión		GEG/IC2. L
59	<i>información donde se reflejan los avances y desarrollos de auto</i>			60-63
60	<i>gestión para fortalecer todo lo que tenga que ver con los bienes</i>			
61	<i>muebles y la institución en general.</i>			
62				
63	7.- ¿Cómo es la función del defensor público del estado			
64	Cojedes?		Ejecución de actos procesales	
65	<i>La función del Defensor Público en el estado Cojedes, concurre a</i>	Defensa Pública		DPEAP/IC2. L
66	<i>los actos procesales tales como audiencia de calificación de</i>			66-73
67	<i>flagrancia, audiencias preliminares, audiencia oral y pública,</i>			
68	<i>audiencia oral y privada, pruebas anticipadas, actos</i>			
69	<i>administrativos, inspecciones técnicas, actos de imposición de</i>			
70	<i>sanción o de ejecución de sentencia, audiencias conciliatorias, y</i>			
71	<i>de mediación, asimismo atendiendo consultas y requerimientos de</i>			
72	<i>los usuarios y usuarias que acuden a los despachos donde prestan</i>			
73	<i>sus servicios en las materias de competencia respectivas, tramita</i>			
74	<i>las actuaciones a que haya lugar, el defensor comparece a los</i>			
75	<i>actos de imputación y declaración de testigos, revisa los</i>		Inspección del defensor público	
76	<i>expedientes a tales efectos que curse en la Fiscalía del Ministerio</i>	Defensa Pública		DPIDP/IC2. L
77	<i>Público, el defensor acude a los centros penitenciarios, vista de</i>			78-81
78	<i>cárcel, revisa expedientes carcelarios y deja constancia de las</i>			
79	<i>actuaciones practicadas en el centro, realiza visita a entidades y</i>			
80	<i>casa de atención de manera, el defensor redacta y transcribe</i>			

<p>81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103</p>	<p><i>escritos jurídicos, solicita a los familiares documentos indispensables para el estudio de la situación jurídica del ciudadano asistido, atiende a toda convocatoria de jornadas de defensa pública y poder popular, elabora los proyectos de conclusión que debe presentar en las audiencias oral y pública fijadas ante por los tribunales de las respectivas competencias.</i></p> <p>8.- ¿Qué características debe poseer un funcionario para ser considerado un defensor público?</p> <p><i>1.- Ser venezolano (a).</i> <i>2.- Ser Mayor de 25 años</i> <i>3.- No estar sujeto a interdicción civil o inhabilitación política.</i> <i>4.- No gozar de jubilación o pensión otorgada por un organismo del estado.</i> <i>5.- Presentar conclusión jurídica de bienes.</i> <i>6.- Nivel educativo, ser abogado, mínimo 4 años de experiencia en el desempeño de cargos, similares o dentro de la institución.</i> <i>7.- Amplios conocimiento en herramientas informáticas.</i> <i>8.- Amplio conocimiento de redacción.</i> <i>9.- Correcto uso de la gramática</i> <i>10.- Realiza estudios o poseer títulos en especialización en relación a la competencia donde se desenvuelve.</i></p>	<p>Defensa Pública</p>	<p>Poseer requisitos para ser defensor público</p>	<p>DPPRDP/IC2. L 91-103</p>
---	---	-------------------------------	--	--

Fuente:El Investigador (2022)

Tabla 11

Matriz I. Entrevista a Informante Clave 3. Categorías Preestablecidas: **Gerencia**, Subcategorías: **Articulación gerencial, Prestación de servicios, Cumplimiento de normativas, Jerarquización vertical, Funciones bien definidas, Ejercer la dirección, Ingreso de talento humano, Mojar calidad de servicio, Mejora en la infraestructura, Trabajo en equipo.** **Gestión**, Subcategorías: **Evaluación gerencial, Corrección de fallas, Alianzas interinstitucionales, Formación continua, Mejoras en la función realizada, Atención al usuario, Actitud y comportamiento.** **Defensa Pública**, Subcategorías: **Cumplir las leyes establecidas, Poseer requisitos para ser defensor público.** Categorías Emergentes: **Tecnología**, Subcategorías: **Adaptación tecnológica.**

L	Entrevista: Informante Clave: 3	Categoría	Sub Categoría Código	Código
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16</p>	<p>1.- ¿Cómo percibes la estructura gerencial de la Defensa Pública del estado Cojedes? <i>Mi nombre es Felixana Márquez M, de profesión Abogado, con cinco (05) años de servicio en la Defensa Pública Unidad Regional Cojedes como Defensora Público, y tres (03) años en el cargo de Coordinadora de la referida Unidad Regional.</i> <i>Partiendo de la premisa de que la estructura gerencial se refiere a la forma que acoge una institución de acuerdo a su área de trabajo, a los niveles de autoridad, tareas y asignaciones de recursos, se hace necesario resaltar que la Defensa Pública, ofrece un servicio en todo el estado Cojedes, atendiendo a los criterios de gratuidad, fácil acceso, igualdad, eficiencia y calidad, para todas las personas que lo requieran, desarrollados a través de sus competencias; delimitada por funciones distintas de acuerdo</i></p>	<p>Gerencia Gerencia Gerencia</p>	<p>Articulación gerencial Prestación de servicios Funciones bien definidas</p>	<p>GAG/IC3. L 8-10 GPS/IC3. L 11-15 GFD/IC3. L</p>

17	<i>a su organización. En tanto, existe dentro de su estructura una</i>			16-23
18	<i>máxima autoridad, que es el Defensor Público General,</i>			
19	<i>actualmente Dr. Daniel Augusto Ramírez Herrera, una</i>			
20	<i>Coordinadora General, así como las distintas Direcciones, a su</i>			
21	<i>vez, en cada estado está Designado un Coordinador Regional y de</i>			
22	<i>extensiones, quienes desarrollan en conjunto las líneas gerenciales</i>			
23	<i>preestablecidas, y la coordinación del estado Cojedes no escapa de</i>			
24	<i>ello, debido a que de acuerdo a las resoluciones e instrucciones se</i>			
25	<i>han establecido e impulsado estrategias para el óptimo</i>			
26	<i>funcionamiento de nuestro servicio, dirigidas a todo el personal</i>			
27	<i>tanto Defensoril, Administrativo, de Seguridad y de apoyo,</i>			
28	<i>destinadas a la calidad del mismo, como lo es la atención tanto del</i>			
29	<i>usuario, y de los funcionarios que hacen vida en esta institución,</i>			
30	<i>cumpliendo con el objetivo principal, el desarrollo de las</i>	Gerencia	Cumplimiento de normativas	GCDN/IC3. L 62-68
31	<i>capacidades autónomas de los funcionarios con criterios e</i>			
32	<i>iniciativa propias que participen y brinden acceso integral a la</i>			
33	<i>justicia garantizando los derechos humanos, las normas</i>			
34	<i>consagradas en la carta magna y en las leyes establecidas vigentes</i>			
35	<i>según la materia de competencia.</i>			
36				
37				
38				
39				
40	2.- ¿Cómo se desarrollan las funciones gerenciales dentro de la			
41	Defensa Pública del estado Cojedes?	Gerencia	Jerarquización vertical	GJV/IC3. L 41-44
42	<i>Las estrategias gerenciales desarrolladas en la UR Cojedes, se</i>			
43	<i>desarrollan bajo las competencias del Coordinador o</i>			
44	<i>Coordinadora, de las Unidad Regional de la Defensoría Pública,</i>			
45	<i>preceptuadas en la Ley Orgánica de la Defensa Pública, donde es</i>			
46	<i>menester resaltar las siguientes:</i>	Gerencia	Funciones bien definidas	GFBD/IC3. L 46-125
47	<i>1 Velar por el correcto funcionamiento de la Unidad Regional y de</i>			

48	<i>los despachos de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas</i>			
49	<i>adscritos a la Unidad.</i>			
50	<i>2 Otorgar los permisos a los Defensores Públicos o Defensoras</i>			
51	<i>Públicas y demás personal que allí labora por períodos hasta de</i>			
52	<i>cinco días.</i>			
53	<i>3 Recibir la correspondencia y las estadísticas de cada Defensor</i>			
54	<i>Público o Defensora Pública y remitirlas al despacho</i>			
55	<i>correspondiente.</i>			
56	<i>4 Servir de enlace entre los Defensores Públicos o Defensoras</i>			
57	<i>Públicas de su región y los distintos despachos de la Defensoría</i>			
58	<i>Pública.</i>			
59	<i>5 Tramitar de manera planificada las vacaciones de los</i>			
60	<i>Defensores Públicos o Defensoras Públicas y demás personal de la</i>			
61	<i>Unidad ante la dependencia competente.</i>			
62	<i>6 Velar por la no interrupción del servicio de la defensa, en caso</i>			
63	<i>de producirse alguna falta absoluta o temporal, convocará al</i>			
64	<i>suplente.</i>			
65	<i>7 Coordinar con la dependencia competente dotaciones de</i>			
66	<i>material y equipos de oficina.</i>			
67	<i>8 Planificar y supervisar, con estricta equidad e igualdad, el</i>			
68	<i>cumplimiento de las obligaciones de los Defensores Públicos o</i>			
69	<i>Defensoras Públicas, especialmente de las guardias y las</i>			
70	<i>rotaciones anuales, cuyo orden publicarán con la debida</i>			
71	<i>antelación previendo suplentes para casos imprevistos.</i>			
72	<i>9 Supervisar el cumplimiento del horario del personal.</i>			
73	<i>10 Autorizar los traslados de un Defensor Público o Defensora</i>			
74	<i>Pública fuera de la ciudad para labores propias de su cargo,</i>			
75	<i>velando que durante su ausencia el despacho respectivo no quede</i>			
76	<i>desatendido, tomando en consideración la unidad e indivisibilidad</i>			
77	<i>de la Defensoría Pública.</i>			
78	<i>11 Llevar los libros que disponga el Director Ejecutivo o Directora</i>			

79	<i>Ejecutiva con las formalidades establecidas.</i>			
80	<i>12 Fijar una tablilla o cartelera expuesta al público que contenga</i>			
81	<i>la lista de los Defensores Públicos y Defensoras Públicas de</i>			
82	<i>guardia e informar a los tribunales respectivos.</i>			
83	<i>13 Presentar ante la dependencia competente la propuesta del</i>			
84	<i>orden de rotación anual de los Defensores Públicos o Defensoras</i>			
85	<i>Públicas, asegurando que todos ejerzan por igual la defensa en las</i>			
86	<i>distintas etapas del proceso.</i>			
87	<i>14 Ejercer en la región la representación oficial de la Defensoría</i>			
88	<i>Pública, asistiendo a los actos solemnes.</i>			
89	<i>15 Servir de enlace con los jueces de los Circuitos Judiciales y los</i>			
90	<i>entes administrativos para la asignación de defensores en los</i>			
91	<i>casos que lo requieran, notificando de inmediato al Defensor</i>			
92	<i>Público o Defensora Pública que corresponda, lo cual podrá</i>			
93	<i>realizar telefónicamente cuando el servicio así lo exija.</i>			
94	<i>16 Presentar las estadísticas e informes a las distintas</i>			
95	<i>dependencias competentes, dentro de los primeros ocho días de</i>			
96	<i>cada mes.</i>			
97	<i>17 Elaborar el informe anual de gestión.</i>			
98	<i>18 Realizar un inventario de los bienes nacionales que se</i>			
99	<i>encuentren adscritos a la Coordinación de las Unidades</i>			
100	<i>Regionales de Defensoría Pública al momento del ingreso y</i>			
101	<i>separación del cargo.</i>			
102	<i>19 Velar por la guarda y custodia de los bienes nacionales</i>			
103	<i>asignados a la Coordinación.</i>			
104	<i>20 Elaborar las necesidades presupuestarias.</i>			
105	<i>21 Informar a la dependencia competente de manera motivada de</i>			
106	<i>cualquier conducta irregular del personal administrativo que</i>			
107	<i>conlleve a las sanciones de suspensión o destitución.</i>			
108	<i>22 Informar a la dependencia competente de manera motivada de</i>			
109	<i>cualquier conducta presuntamente irregular de los Defensores</i>			

<p>110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140</p>	<p><i>Públicos o Defensoras Públicas adscritas a la Unidad Regional que pueda originar la apertura de un procedimiento disciplinario.</i></p> <p><i>23 Proponer ante el Director Ejecutivo la creación de extensiones en las regiones que así lo requieran.</i></p> <p><i>24 Las demás que le atribuya esta Ley y su Reglamento.</i></p> <p><i>De igual forma, se desarrollan siguiendo las orientaciones y lineamientos establecidos por nuestra máxima autoridad, a través de resoluciones e instrucciones, así como, posibles estrategias bajo el criterio del coordinador que coadyuven a tomar decisiones bajo situaciones puntuales que ameriten respuesta con la mayor prontitud. En este mismo sentido, existe un personal que cumple funciones en la coordinación, como analista, y asistente que bajo la dirección de la coordinadora coadyuvan a la ejecución de las estrategias e instrucciones impartidas.</i></p> <p>3.- Describe tu experiencia gerencial dentro de la Defensa Pública del estado Cojedes.</p> <p><i>Durante estos tres años ha sido dirigir la institución, con un gran equipo de trabajo, específicamente en la oficina de la coordinación se han implementado estrategias innovadoras, tecnológicas para el mejor funcionamiento de la institución, cumpliendo de esta manera con los preceptos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes vigentes; igualmente, se puede evidenciar según las estadísticas que existe un incremento en las variables de los años anteriores, específicamente con lo relacionado a la selección, ingreso y ascenso de nuestro talento humano; se ha fortalecido la atención a los usuarios directos e indirectos, así como se ha logrado un significativo avance en cuanto a la atención a los servidores y servidoras públicos, para</i></p>	<p>Gerencia</p> <p>Tecnología</p> <p>Gerencia</p>	<p>Ejercer la dirección</p> <p>Adaptación tecnológica</p> <p>Ingreso de talento humano</p>	<p>GED/IC3. L 129-130 TAT/IC3. L 131-135</p> <p>GITH/IC3. L 137-139</p>
--	--	--	--	---

172	en la Defensa Pública del estado Cojedes?				
173	<i>Se ha establecido estrategias en función de crear relaciones interinstitucionales con la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, promoviendo en el personal oportunidades para el mejoramiento profesional, así como con otras instituciones educativas. Asimismo, se promueve la educación y la formación a través de diferentes talleres, jornadas formativas e integrales que requieren la preparación y actualización permanente de nuestro personal; en este mismo sentido la academia de nuestro personal cada día se fortalece más, con la implementación permanente de cursos a través de la Escuela Nacional de la Defensa Pública, lo que coadyuva al desarrollo personal con la practica en el ejercicio de las diferentes competencias, el talento humano se ve materializado con los logros de circunstancias jurídicas difíciles, donde han demostrado que con esta preparación se puedan resolver de forma satisfactoria a través de todos los involucrados, una comunicación asertiva, relaciones interpersonales, empatía, solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento creativo, pensamiento crítico, manejo de la tensión y estrés.</i>	Gestión	Alianzas interinstitucionales	GAU/IC3. L 175- 177	
174			Formación continua	GFC/IC3. L 179-185	
175		Gestión			
176					
177					
178					
179					
180					
181					
182					
183					
184					
185					
186		Gestión	Mejoras en la función realizada	GMFR/IC3. L 187-193	
187					
188					
189					
190					
191					
192					
193	6.- ¿Qué indicadores miden la gestión gerencial dentro de la				
194	Defensa Pública del estado Cojedes?				
195	<i>Los resultados obtenidos en cuanto a la prestación del servicio tanto en la atención a usuarios directos como indirectos en las distintas competencias, en cuanto a sus logros y capacidad de dar respuesta, es la forma más acertada de medir la gestión gerencial, implementando las habilidades sociales, destrezas, toma de decisiones, la responsabilidad y la capacidad para actuar de manera pertinente frente a la propia realidad, las complejidades y el cuidado de los recursos, así como el cumplimiento de las</i>				
196					
197					
198					
199					
200					
201					
202					
		Gestión	Atención al usuario	GAU/IC3. L 197- 200	
			Actitud y		

<p>234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264</p>	<p><i>6 Inhibirse o ejercer la recusación si fuere procedente.</i> <i>7 Supervisar al personal subalterno.</i> <i>8 Ser responsable por los bienes nacionales asignados a su despacho.</i> <i>9 Mantener informados a sus defendidos del estado y grado de su causa.</i> <i>10 Presentar mensualmente informes y estadísticas de sus actividades ante el despacho correspondiente.</i> <i>11 Cumplir las guardias ordinarias y especiales que le sean impuestas según las necesidades del servicio.</i> <i>12 Llevar un registro de sus actuaciones diarias, el cual firmarán cada día al finalizar las horas de labor, así como cualquier otro que determine obligatorio el Director Ejecutivo o Directora Ejecutiva.</i> <i>13 Notificar, dentro de las doce horas siguientes a haber sido recusado, al Coordinador o Coordinadora Regional de la recusación de la que ha sido objeto.</i> <i>14 Las demás que le sean atribuidas por la Constitución, las leyes y sus Reglamentos.</i></p> <p>8.- ¿Qué características debe poseer un funcionario para ser considerado un defensor público? <i>Tal como lo prevé nuestra Ley Orgánica de la Defensa Pública, debe ser poseedor de las siguientes características:</i> <i>1 Tener la nacionalidad venezolana.</i> <i>2 Ser abogado con mínimo de dos años de experiencia comprobada en el ejercicio en el área en la cual ingresará.</i> <i>3 Ser de reconocida honorabilidad y no encontrarse impedido en el ejercicio de la profesión de abogado o abogada.</i> <i>4 Estar en el libre ejercicio de sus derechos civiles y políticos.</i> <i>5 No gozar de jubilación o pensión otorgada por algún organismo</i></p>	<p>Defensa Pública</p>	<p>Poseer requisitos para ser defensor público</p>	<p>DPPRDP/IC3. L 260-271</p>
--	---	-------------------------------	--	---

265	<i>del Estado, salvo las excepciones que establezca la ley.</i>			
266	<i>6 No ser ministro de ningún culto. Aprobar el concurso público.</i>			
267	<i>8 Cualesquiera que disponga esta Ley y sus Reglamentos.</i>			
268				
269				
270				
271				

Fuente: El Investigador (2022)

Tabla 12
Informante clave 1
Sistema de Codificación de Categorías y Subcategorías Emergidas

Categoría	Sub Categoría	Código
Gerencia	Articulación gerencial	GAG/IC1. L 33-34
Gerencia	Profesionalismo	GP/IC1. L 36-37
Gerencia	Responsabilidad	GR/IC1. L 37-38
Gerencia	Funciones gerenciales	GFG/IC1. L 46-48
Responsabilidad Social	Sensibilidad social	RCSC/IC1. L 49-53
Gerencia	Cumplimiento de normativas	GCDN/IC1. L 62-68
Gestión	Toma de decisiones participativas	GTDP/IC1. L 72-74
Gestión	Evaluación Gerencial	GEG/IC1. L 75-77
Gestión	Aprendizaje colaborativo	GAC/IC1. L 83-85
Gestión	Formación continua	GFC/IC1. L 86-88
Tecnología	Adaptación Tecnológica	TAT/IC1. L 88-89
Gestión	Actitud y comportamiento	GAYC/IC1. L 96-97
Gestión	Retroalimentación	GR/IC1. L 98-100
Defensa Pública	Amparar y proteger	DPAP/IC1. L 104-106
Defensa Pública	Garantizar el derecho a la defensa	DPGDD/IC1. L 108-110
Defensa Pública	Sensibilidad humana	DPSH/IC1. L 115-116
Defensa Pública	Transmitir confianza y motivación	DPTCM/IC1. L 116-120

Fuente: El Investigador (2022)

Tabla 13
Informante clave 2
Sistema de Codificación de Categorías y Subcategorías Emergidas

Categoría	Sub Categoría	Código
Gerencia	Profesionalismo	GP/IC2. L 9-10
Gerencia	Funciones gerenciales	GFG/IC2. L 12-16
Gerencia	Articulación gerencial	GAG/IC2. L 20-25
Gerencia	Jerarquización vertical	GJV/IC2. L 26-29
Gerencia	Crecimiento profesional	GCP/IC2. L 36-38
Gestión	Control de inventarios	GGCI/IC2. L 43-45
Gestión	Identificación de debilidades	GIDD/IC2. L 47-49
Gestión	Formación continua	GFC/IC2. L 52-55
Gestión	Evaluación gerencial	GEG/IC2. L 60-63
Defensa Pública	Ejecución de actos procesales	DPEAP/IC2. L 66-73

Defensa Pública	Inspección del defensor público	DPIDP/IC2. L 78-81
Defensa Pública	Poseer requisitos para ser defensor público	DPPRDP/IC2. L 91-103

Fuente: **El Investigador (2022)**

Tabla 14
Informante clave 3
Sistema de Codificación de Categorías y Subcategorías Emergidas

Categoría	Sub Categoría	Código
Gerencia	Articulación gerencial	GAG/IC3. L 8-10
Gerencia	Prestación de servicios	GPS/IC3. L 11-15
Gerencia	Funciones bien definidas	GFD/IC3. L 16-23
Gerencia	Cumplimiento de normativas	GCDN/IC3. L 62-68
Gerencia	Jerarquización vertical	GJV/IC3. L 41-44
Gerencia	Funciones bien definidas	GFBD/IC3. L 46-125
Gerencia	Ejercer la dirección	GED/IC3. L 129-130
Tecnología	Adaptación tecnológica	TAT/IC3. L 131-135
Gerencia	Ingreso de talento humano	GITH/IC3. L 137-139
Gerencia	Mojar calidad de servicio	GMCS/IC3. L 140-145
Gerencia	Mejora en la infraestructura	GMLI/IC3. L146
Gerencia	Trabajo en equipo	GTE/IC3. L 148-154
Gestión	Evaluación gerencial	GEG/IC3. L 159-169
Gestión	Corrección de fallas	GCF/IC3. L 169-171
Gestión	Alianzas interinstitucionales	GAI/IC3. L 175- 177
Gestión	Formación continua	GFC/IC3. L 179-185
Gestión	Mejoras en la función realizada	GMFR/IC3. L 187-193
Gestión	Atención al usuario	GAU/IC3. L 197- 200
Gestión	Actitud y comportamiento	GAC/IC3. L 202-206
Defensa Pública	Cumplir las leyes establecidas	DPCLE/IC3. L 212-256
Defensa Pública	Poseer requisitos para ser defensor público	DPPRDP/IC3. L 260-271

Fuente: **El Investigador (2022)**

Tabla 15

Representación del Resultado Integrado de las Categorías y Subcategorías que emergieron en los Relatos de los Informantes Clave

Informante Clave	Gerencia	Gestión	Defensa Pública	Responsabilidad Social	Tecnología
1	-Articulación gerencial	-Toma de decisiones participativas	-Amparar y proteger	-Sensibilidad social	-Adaptación Tecnológica
	-Profesionalismo	-Evaluación gerencial	-Garantizar el derecho a la defensa		
	-Responsabilidad	-Aprendizaje colaborativo	-Sensibilidad humana		
	-Funciones gerenciales	-Formación continua	-Transmitir confianza y motivación		
	-Cumplimiento de normativas	-Actitud y comportamiento Retroalimentación			
2	-Profesionalismo	-Control de inventarios	-Ejecución de actos procesales		
	-Funciones gerenciales	-Identificación de debilidades	-Inspección del defensor público		
	-Articulación gerencial	-Formación continua	-Poseer requisitos para ser defensor público		
	-Jerarquización vertical -Crecimiento profesional	-Evaluación gerencial			
3	-Articulación gerencial	-Evaluación gerencial	-Cumplir las leyes establecidas		-Adaptación tecnológica
	-Prestación de servicios	-Corrección de fallas	-Poseer requisitos para ser defensor público		
	-Cumplimiento de normativas	-Alianzas interinstitucionales			
	-Jerarquización vertical	-Formación continua			
	-Funciones bien definidas	-Mejoras en la función realizada			
-Ejercer la	-Atención al				

	dirección	usuario
	-Ingreso de talento humano	-Actitud y comportamiento
	-Mejor calidad de servicio	
	-Mejora en la infraestructura	
	-Trabajo en equipo	

Fuente: El Investigador (2022)

Tabla 16
Confrontación Axial de las Categorías y Subcategorías Emergentes en los Relatos de los Informantes Clave

Informantes Clave		1	2	3
Categorías	Subcategorías			
Gerencia	Articulación gerencial			
	Crecimiento profesional			
	Cumplimiento de normativas			
	Ejercer la dirección			
	Funciones bien definidas			
	Funciones gerenciales			
	Ingreso de talento humano			
	Jerarquización vertical			
	Mejora en la infraestructura			
	Mejor calidad de servicio			
	Prestación de servicios			
	Profesionalismo			
	Trabajo en equipo			
Gestión	Actitud y comportamiento			
	Alianzas interinstitucionales			
	Aprendizaje colaborativo			
	Atención al usuario			
	Control de inventarios			
	Corrección de fallas			
	Evaluación gerencial			
	Formación continua			
	Identificación de debilidades			
	Mejoras en la función realizada			
	Retroalimentación			
	Toma de decisiones participativas			

Defensa Pública	Amparar y proteger	■	
	Cumplir las leyes establecidas		■
	Ejecución de actos procesales		■
	Garantizar el derecho a la defensa	■	
	Inspección del defensor público		■
	Poseer requisitos para ser defensor público		■
	Sensibilidad humana	■	
	Transmitir confianza y motivación	■	
Responsabilidad Social	Sensibilidad Social	■	
Tecnología	Adaptación Tecnológica	■	■

Fuente: El Investigador (2022)

propias que participen y brinden acceso integral a la justicia garantizando los derechos humanos, las normas consagradas en la carta magna y en las leyes establecidas vigentes según la materia de competencia... GCDN/IC3. L 62-68.(4)Durante estos tres años ha sido dirigir la institución, con un gran equipo de trabajo, específicamente en la oficina de la coordinación. GED/IC3. L 129-130. (5) 1 Velar por el correcto funcionamiento de la Unidad Regional y de los despachos de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas adscritos a la Unidad. 2 Otorgar los permisos a los Defensores Públicos o Defensoras Públicas y demás personal que allí labora por períodos hasta de cinco días³ Recibir la correspondencia y las estadísticas de cada Defensor Público o Defensora Pública y remitirlas al despacho correspondiente.⁴ Servir de enlace entre los Defensores Públicos o Defensoras Públicas de su región y los distintos despachos de la Defensoría Pública. 5 Tramitar de manera planificada las vacaciones de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas y demás personal de la Unidad ante la dependencia competente. 6 Velar por la no interrupción del servicio de la defensa, en caso de producirse alguna falta absoluta o temporal, convocará al suplente.⁷ Coordinar con la dependencia competente dotaciones de material y equipos de oficina.⁸ Planificar y supervisar, con estricta equidad e igualdad, el cumplimiento de las obligaciones de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas, especialmente de las guardias y las rotaciones anuales, cuyo orden publicarán con la debida antelación previendo suplentes para casos imprevistos.⁹ Supervisar el cumplimiento del horario del personal. 10 Autorizar los traslados de un Defensor Público o Defensora Pública fuera de la ciudad para labores propias de su cargo, velando que durante su ausencia el despacho respectivo no quede desatendido, tomando en consideración la unidad e indivisibilidad de la Defensoría Pública¹¹

la articulación con las instituciones, todo esto denota un orden para la ejecución de las actividades y tareas. Además el informante clave 3 dice que la estructura gerencial se refiere a la forma que acoge una institución de acuerdo a su área de trabajo, a los niveles de autoridad, tareas y asignaciones de recursos.

El crecimiento profesional emerge desde el discurso del informante clave Nro. 2, cuando sostiene que: se desenvuelven de una manera muy profesional, lo que denota excelencia en la labor encomendada al defensor público.

El cumplimiento de normativas es otra subcategoría emergente, y como no serlo si en una institución cuya función deriva de la acción jurídica, la acción del marco legal debe estar impregnado en las tareas cotidianas, por ello, los informantes clave 1 y 3, lo muestran como parte de sus discursos, y dicen que se debe hacer cumplir las normas impartidas por la Defensa General y la coordinación regional, mantener informados al personal de oficiales de seguridad que se encuentran bajo dependencia, para dar cumplimiento a las directrices, hacer cumplir el servicio de guardia mediante un rol como lo establece la institución, por otra parte, velar por el desarrollo de las capacidades autónomas de los funcionarios con criterios e iniciativa propias que participen y brinden acceso integral a la justicia garantizando los derechos humanos, las normas consagradas en la carta magna y en las leyes establecidas vigentes según la materia de competencia.

Para el informante clave 3 ejercer la dirección ha sido posible gracias a que se

Llevar los libros que disponga el Director Ejecutivo o Directora Ejecutiva con las formalidades establecidas.12 Fijar una tablilla o cartelera expuesta al público que contenga la lista de los Defensores Públicos y Defensoras Públicas de guardia e informar a los tribunales respectivos.13 Presentar ante la dependencia competente la propuesta del orden de rotación anual de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas, asegurando que todos ejerzan por igual la defensa en las distintas etapas del proceso. 14 Ejercer en la región la representación oficial de la Defensoría Pública, asistiendo a los actos solemnes. 15 Servir de enlace con los jueces de los Circuitos Judiciales y los entes administrativos para la asignación de defensores en los casos que lo requieran, notificando de inmediato al Defensor Público o Defensora Pública que corresponda, lo cual podrá realizar telefónicamente cuando el servicio así lo exija. 16 Presentar las estadísticas e informes a las distintas dependencias competentes, dentro de los primeros ocho días de cada mes.17 Elaborar el informe anual de gestión.18 Realizar un inventario de los bienes nacionales que se encuentren adscritos a la Coordinación de las Unidades Regionales de Defensoría Pública al momento del ingreso y separación del cargo. 19 Velar por la guarda y custodia de los bienes nacionales asignados a la Coordinación.20 Elaborar las necesidades presupuestarias.21 Informar a la dependencia competente de manera motivada de cualquier conducta irregular del personal administrativo que conlleve a las sanciones de suspensión o destitución. 22 Informar a la dependencia competente de manera motivada de cualquier conducta presuntamente irregular de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas adscritas a la Unidad Regional que pueda originar la apertura de un procedimiento disciplinario.23 Proponer ante el Director Ejecutivo la creación de extensiones en las

cuenta con un gran equipo de trabajo, específicamente en la oficina de la coordinación, además, se garantizan unas funciones bien definidas, y entre ellas están: 1 Velar por el correcto funcionamiento de la Unidad Regional y de los despachos de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas adscritos a la Unidad.

2 Otorgar los permisos a los Defensores Públicos o Defensoras Públicas y demás personal que allí labora por períodos hasta de cinco días 3 Recibir la correspondencia y las estadísticas de cada Defensor Público o Defensora Pública y remitirlas al despacho correspondiente. 4 Servir de enlace entre los Defensores Públicos o Defensoras Públicas de su región y los distintos despachos de la Defensoría Pública. 5 Tramitar de manera planificada las vacaciones de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas y demás personal de la Unidad ante la dependencia competente. 6 Velar por la no interrupción del servicio de la defensa, en caso de producirse alguna falta absoluta o temporal, convocará al suplente. 7 Coordinar con la dependencia competente dotaciones de material y equipos de oficina. 8 Planificar y supervisar, con estricta equidad e igualdad, el cumplimiento de las obligaciones de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas, especialmente de las guardias y las rotaciones anuales, cuyo orden publicarán con la debida antelación previendo suplentes para casos imprevistos. 9 Supervisar el cumplimiento del horario del personal. 10 Autorizar los traslados de un Defensor Público o Defensora Pública fuera de la ciudad para labores propias de su cargo, velando que durante su ausencia el despacho respectivo no quede desatendido, tomando en consideración la unidad e indivisibilidad de la Defensoría Pública 11 Llevar los libros que disponga el Director Ejecutivo o Directora Ejecutiva con las formalidades establecidas. 12 Fijar una tablilla o cartelera expuesta al público que contenga la lista de los Defensores Públicos y Defensoras Públicas de guardia e informar a los tribunales respectivos. 13 Presentar ante

regiones que así lo requieran. 24 Las demás que le atribuya esta Ley y su Reglamento. De igual forma, se desarrollan siguiendo las orientaciones y lineamientos establecidos por nuestra máxima autoridad, a través de resoluciones e instrucciones, así como, posibles estrategias bajo el criterio del coordinador que coadyuven a tomar decisiones bajo situaciones puntuales que ameriten respuesta con la mayor prontitud. En este mismo sentido, existe un personal que cumple funciones en la coordinación, como analista, y asistente que bajo la dirección de la coordinadora coadyuvan a la ejecución de las estrategias e instrucciones impartidas. **GFBD/IC3. L 46-125. (6)** Para mi concepto se desarrollan con una planeación, organización dirección y control, por parte de la coordinadora regional, para mejorar el desempeño y el rendimiento de cada funcionario... **GFG/IC1. L 46-48...** quien planifica, dirige, coordina y supervisa las actividades, consolida la información requerida por la sede central, inventarios, estadísticas, que permiten demostrar la gestión administrativa de la unidad, requerida por las diferentes direcciones nacionales... **GFG/IC2. L 12-16.** (7) un incremento en las variables de los años anteriores, específicamente con lo relacionado a la selección, ingreso y ascenso de nuestro talento humano... **GITH/IC3. L 137-13. (8)** jerarquizado de forma vertical, con las líneas emanadas del defensor público general a través de las diferentes direcciones y oficinas de enlace central dependiendo de la competencia a que requiera la información o estadísticas actualizada... **GJV/IC2. L 26-29...** Las estrategias gerenciales desarrolladas en la UR Cojedes, se desarrollan bajo las competencias del Coordinador o Coordinadora, de las Unidad Regional de la Defensoría Pública, preceptuadas en la Ley Orgánica de la Defensa Pública... **GJV/IC3. L 41-44.** (9) las mejoras de las

la dependencia competente la propuesta del orden de rotación anual de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas, asegurando que todos ejerzan por igual la defensa en las distintas etapas del proceso. 14 Ejercer en la región la representación oficial de la Defensoría Pública, asistiendo a los actos solemnes.

15 Servir de enlace con los jueces de los Circuitos Judiciales y los entes administrativos para la asignación de defensores en los casos que lo requieran, notificando de inmediato al Defensor Público o Defensora Pública que corresponda, lo cual podrá realizar telefónicamente cuando el servicio así lo exija. 16 Presentar las estadísticas e informes a las distintas dependencias competentes, dentro de los primeros ocho días de cada mes. 17 Elaborar el informe anual de gestión. 18 Realizar un inventario de los bienes nacionales que se encuentren adscritos a la Coordinación de las Unidades Regionales de Defensoría Pública al momento del ingreso y separación del cargo. 19 Velar por la guarda y custodia de los bienes nacionales asignados a la Coordinación. 20 Elaborar las necesidades presupuestarias. 21 Informar a la dependencia competente de manera motivada de cualquier conducta irregular del personal administrativo que conlleve a las sanciones de suspensión o destitución. 22 Informar a la dependencia competente de manera motivada de cualquier conducta presuntamente irregular de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas adscritas a la Unidad Regional que pueda originar la apertura de un procedimiento disciplinario. 23 Proponer ante el Director Ejecutivo la creación de extensiones en las regiones que así lo requieran. 24 Las demás que le atribuya esta Ley y su Reglamento. De igual forma, se desarrollan siguiendo las orientaciones y lineamientos establecidos por nuestra máxima autoridad, a través de resoluciones e instrucciones, así como, posibles estrategias bajo el criterio del coordinador que coadyuven a tomar decisiones bajo

instalaciones. GMLI/IC3. L146.(10) los usuarios directos e indirectos, así como se ha logrado un significativo avance en cuanto a la atención a los servidores y servidoras públicos, para con ello contribuir a su bienestar y por supuesto mejorar las condiciones laborales, lo que conlleva al mejoramiento en la prestación de servicio... GMCS/IC3. L 140-145.(11) ofrece un servicio en todo el estado Cojedes, atendiendo a los criterios de gratuidad, fácil acceso, igualdad, eficiencia y calidad, para todas las personas que lo requieran... GPS/IC3. L 11-15.(12) se desenvuelven de una manera muy profesional... GP/IC1. L 36-37... el coordinador realiza trabajo profesionales... GP/IC2. L 9-10. (13) se han implementados estrategias con el propósito de mejorar el trabajo en equipo, los que nos ayuda alternativas y financiamiento de actitudes, que favorece el desarrollo personal y grupal, la amistad, la solidaridad, el diálogo, la convivencia, fórmulas mágicas, para la gestión gerencial de la defensa pública del estado Cojedes. GTE/IC3. L 148-154.

situaciones puntuales que ameriten respuesta con la mayor prontitud. En este mismo sentido, existe un personal que cumple funciones en la coordinación, como analista, y asistente que bajo la dirección de la coordinadora coadyuvan a la ejecución de las estrategias e instrucciones impartidas.

De acá entra en escena las funciones gerenciales, presente en las apreciaciones de los informantes clave 1 y 2, esto se observa por medio de una planeación, organización dirección y control, por parte de la coordinadora regional, para mejorar el desempeño y el rendimiento de cada funcionario.

Por otra parte, es necesario el ingreso de talento humano con las competencias idóneas para el trato con el ciudadano, una jerarquización vertical visto por el tipo de estructura organizativa que demanda la defensa pública, para a su vez, demandar las mejoras en infraestructura para el logro de los objetivos, con miras a mejorar la calidad del servicio, afirmando, según las voces de los informantes clave que se percibe un significativo avance en cuanto a la atención a los servidores y servidoras públicos, para con ello contribuir a su bienestar y por supuesto mejorar las condiciones laborales, lo que conlleva al mejoramiento en la prestación de servicio.

Aunado a esto el funcionario de la defensa pública debe desempeñarse con profesionalismo, los informantes clave 1 y 2 afirman que se desenvuelven de una manera muy profesional. A su vez, se debe mantener el trabajo en equipo.

Interpretación: El desarrollo de mi investigación doctoral me ha traído gran satisfacción, al encontrarme con una gerencia en acción aplicada dentro de la Defensa Pública del estado Cojedes, con la aplicación de la entrevista semi estructurada a los 3 informantes clave, quienes fueron de vital ayuda para lograr los propósitos que acompañan a mi investigación doctoral, en este orden, emergen las subcategorías (1)Trabajo en equipo, (2)Profesionalismo, (3)Prestación de servicios, (4)Mejorar calidad de servicio, (5)Mejora en la infraestructura, (6)Jerarquización vertical, (7)Ingreso de talento humano, (8)Funciones gerenciales, (9)Funciones bien

definidas, (10)Ejercer la dirección, (11)Crecimiento profesional, (12)Cumplimiento de normativas Crecimiento profesional, (13)Articulación gerencial. Con esto en mente, veo que la gerencia dentro de la defensa pública del estado Cojedes, se ejecuta con seriedad, profesionalismo, y la aplicación de las normativas ya establecidas, por ello, la prestación del servicio a los usuarios se desarrolla con alto grado de especificidad, rigurosidad y entrega, con personal comprometido con el trabajo productivo.

Fuente: El Investigador (2022)

Tabla 18

Matriz II

Comprensión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el sujeto cognoscente y los informantes clave sobre la virtualización de la Gestión Gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes.

Categorías de Análisis y Código: Gestión (GT)

Sub Categorías y Códigos:(1)Actitud y comportamiento, (2)Alianzas interinstitucionales, (3)Aprendizaje colaborativo, (4)Atención al usuario, (5)Control de inventarios, (6)Corrección de fallas, (7)Evaluación gerencial, (8)Formación continua, (9)Identificación de debilidades, (10)Mejoras en la función realizada, (11)Retroalimentación, (12)Toma de decisiones participativas.

**Información develada por los Comprehensión
informantes clave**

(1)... realizado por la coordinadora regional el cual se refleja en la actitud y comportamiento del personal... **GAYC/IC1. L 96-97...** la responsabilidad y la capacidad para actuar de manera pertinente frente a la propia realidad, las complejidades y el cuidado de los recursos, así como el cumplimiento de las directrices impartidas por nuestra máxima autoridad y sus directores nacionales... **GAC/IC3. L 202-206.** (2) Se ha establecido estrategias en función de crear relaciones interinstitucionales con la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora... **GAI/IC3. L 175- 177.** (3) En primer lugar hay que transmitir todas las habilidades adquiridas a nuestro personal, para que aprendan de la experiencia de los que tienen más tiempo en el cargo... **GAC/IC1. L 83-85...** (4) Los resultados obtenidos en cuanto a la prestación del servicio tanto en la atención a usuarios directos como indirectos en las distintas competencias, en cuanto a sus logros y capacidad de dar respuesta, es la forma más acertada de medir la gestión gerencial... **GAU/IC3. L 197- 200.** (5) Se solicita de forma trimestral inventarios de bienes y servicios de la parte administrativa y de los bienes inmuebles, con que cuenta nuestra institución... **GGCI/IC2. L 43-45.** (6) ... que existen normas, parámetros y método, a través del cual se mide el desempeño o resultado obtenido, así como la ejecución de las acciones correctivas... **GCF/IC3. L 169-171.** (7) corregir cualquier falla en las diferentes áreas de trabajo, para continuar con el desenvolvimiento de las actividades que se planifican día a día, para hacer, evaluarlas

Comprender la realidad mostrada durante la aplicación del instrumento utilizado, como lo fue, la entrevista semi estructurada, me permito encontrar que para la categoría Gestión, emergen las sub categorías (1)Actitud y comportamiento, (2)Alianzas interinstitucionales, (3)Aprendizaje colaborativo, (4)Atención al usuario, (5)Control de inventarios, (6)Corrección de fallas, (7)Evaluación gerencial, (8)Formación continua, (9)Identificación de debilidades, (10)Mejoras en la función realizada, (11)Retroalimentación, (12)Toma de decisiones participativas.

Los informantes clave develaron una serie de aspectos interesantes para la categoría Gestión, de allí pues la sub categoría actitud y comportamiento saca a la luz que la responsabilidad y la capacidad para actuar de manera pertinente frente a la propia realidad, las complejidades y el cuidado de los recursos, así como el cumplimiento de las directrices impartidas por nuestra máxima autoridad y sus directores nacionales, hacen de la gestión dentro de la defensa publica, permiten una adecuada acción gerencial, tal como lo exponen los informantes clave 1 y 3.

Por otro lado, es necesario las alianzas interinstitucionales, de allí, se han establecido estrategias en función de crear relaciones interinstitucionales con la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, afectando de forma positiva en la formación

y mejorarlas... **GEG/IC1. L 75-77...** tenemos una evaluación de registro único de información donde se reflejan los avances y desarrollos de auto gestión para fortalecer todo lo que tenga que ver con los bienes muebles y la institución en general.

GEG/IC2. L 60-63... En el proceso de control se han implementado bajo la mirada de los objetivos y metas planteadas, dirigidas a mejorar cada día la prestación del servicio, es por ellos, que a través de cada uno de los despachos defensoriles en todas las competencias, se implementan un Registro Único de Gestión Judicial, la estadística diaria, mediante el cual se puede medir el desempeño de cada prestador de servicio, así como el proceso de evaluación continua para el personal administrativo, mediante el cual la institución asegura que sus coordinaciones actúen en una forma coordinada y cooperativa, óptimamente en orden de alcanzar las metas deseadas... **GEG/IC3. L 159-169. (8)** cursos o estudios universitarios para dar superación personal a los empleados, y siempre compartir las buenas prácticas y blindar el conocimiento...

GFC/IC1. L86-88... Esto se realiza a través de diferentes talleres, jornadas, y la preparación académica de cursos y perfeccionamiento de la carrera defensoril, a través de la Escuela Nacional de la Defensa Pública. **GFC/IC2. L 52-55...** se promueve la educación y la formación a través de diferentes talleres, jornadas formativas e integrales que requieren la preparación y actualización permanente de nuestro personal; en este mismo sentido la academia de nuestro personal cada día se fortalece más, con la implementación permanente de cursos a través de la Escuela Nacional de la Defensa Pública...

GFC/IC3. L 179-185. (9) ejecuta constantemente un profundo control de toda la gestión para verificar las debilidades y aumentar el desarrollo operativo...

GIDD/IC2. L 47-49. (10) se ve materializado con los logros de

del personal de dicho ente, para generar un aprendizaje significativo, lograr esto es posible al transmitir todas las habilidades adquiridas al personal, para que aprendan de la experiencia de los que tienen más tiempo en el cargo, así lo manifiestan los informantes clave 1 y 3.

La atención al usuario y el control de inventario también deben estar presentes en la Gestión de la Defensa Pública del estado Cojedes, por lo tanto, las aseveraciones del informante 3 revisten de interés, al identificar que la prestación del servicio tanto en la atención a usuarios directos como indirectos en las distintas competencias, en cuanto a sus logros y capacidad de dar respuesta, es la forma más acertada de medir la gestión gerencial. Aunado a esto el control de inventario es una manera de garantizar en buen uso de los recursos.

En este sentido, el informante clave 3 hace mención a la corrección de fallas por tal motivo, existen normas, parámetros y método, a través del cual se mide el desempeño o resultado obtenido, así como la ejecución de las acciones correctivas.

Las subcategorías evaluación gerencia y formación continua emergió del discurso de los 3 informantes clave, y es de señalar que son actividades gerenciales de gran plusvalía, además inciden en la motivación del servidor público, de forma directa, esto aumenta la moral del personal, en busca de corregir cualquier falla en las diferentes áreas de trabajo, para continuar con el desenvolvimiento de las actividades que se planifican día a día, para hacer, evaluarlas y mejorarlas. La formación continua se realiza a través de diferentes talleres, jornadas, y la preparación académica de cursos y perfeccionamiento de la carrera defensoril, a través de la Escuela Nacional de la Defensa Pública.

Por otra parte, se debe identificar las

circunstancias jurídicas difíciles, donde han demostrado que con esta preparación se puedan resolver de forma satisfactoria a través de todos los involucrados, una comunicación asertiva, relaciones interpersonales, empatía, solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento creativo, pensamiento crítico, manejo de la tensión y estrés. GMFR/IC3. L 187-193. (11) un buen indicador de gestión genera retroalimentación de ambas partes para la obtención de resultados que satisfagan las necesidades de los usuarios y la institución. GR/IC1. L 98-100. (12) Yo ejecutaría el proceso de control gerencial, estando compenetrado con todo el personal de esta institución a mi cargo, escuchando todas las necesidades mediante reuniones periódicas... GTDP/IC1. L 72-74.

debilidades, de esto depende reconocer los factores que afectan el buen desempeño a lo interno, así lo expone el informante clave 2. También emergió la mejora en la función realizada expuesta por el informante clave 3.

Interpretación: El desarrollo de mi investigación doctoral me ha traído gran satisfacción en este transitar investigativo, para la categoría Gestión, emergen las subcategorías, (1) Actitud y comportamiento, (2) Alianzas interinstitucionales, (3) Aprendizaje colaborativo, (4) Atención al usuario, (5) Control de inventarios, (6) Corrección de fallas, (7) Evaluación gerencial, (8) Formación continua, (9) Identificación de debilidades, (10) Mejoras en la función realizada, (11) Retroalimentación, (12) Toma de decisiones participativas. Veo entonces que la gestión dentro de la defensa pública, va cargada de unos elementos que el gerente debe incluir en su accionar para lograr dar un servicio de calidad.

Fuente: El Investigador (2022)

Tabla 19

Matriz II

Comprensión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el sujeto cognoscente y los informantes clave sobre la virtualización de la Gestión Gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes.

Categorías de Análisis y Código: Defensa Pública (DP)

Sub Categorías y Códigos:(1)Amparar y proteger, (2)Cumplir las leyes establecidas, (3)Ejecución de actos procesales, (4)Garantizar el derecho a la defensa, (5)Inspección del defensor público, (6)Poseer requisitos para ser defensor público, (7)Sensibilidad humana, (8)Transmitir confianza y motivación.

Información develada por los Comprehensión informantes clave

(1)...La función del defensor público del estado Cojedes, es un trabajo entregado a tiempo completo para amparar y proteger los derechos e intereses legítimos, colectivos o difusos de las personas...DPAP/IC1. L 104-106. (2) La función del Defensor Público es dinámica, proactiva, equilibrada basada en los principios, establecidos en la Ley Orgánica de la Defensa Pública así como en los lineamientos establecidos por nuestra máxima autoridad de acuerdo a los límites de cada una de sus competencias; tales como:

1 Prestar de manera idónea el servicio de orientación, asistencia, asesoría o representación jurídica a los ciudadanos o ciudadanas que lo soliciten, en los términos que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las demás disposiciones aplicables.

2 Orientar, asistir, asesorar o representar ante las autoridades competentes, los intereses y derechos jurídicos de sus defendidos o defendidas, a cuyo efecto deben hacer valer todas las acciones, excepciones o defensas que correspondan, interponer los recursos legales respectivos, y realizar cualquier otro trámite o gestión que sea procedente y que resulte en una eficiente y eficaz defensa que garantice la tutela efectiva del derecho a la defensa.

3 Asistir sin demora a todos los actos procesales en los cuales sean parte, tomando en cuenta la unidad e indivisibilidad de la Defensoría Pública.

4 Vigilar el respeto de los derechos y garantías constitucionales de sus defendidos, inherentes a sus atribuciones como Defensor Público o Defensora Pública.

5 Llevar un registro y formar un expediente

Comprender la realidad mostrada durante la aplicación del instrumento utilizado, como lo fue, la entrevista semi estructurada, me permito encontrar que para la categoría Defensa Pública, emergen las sub categorías (1)Amparar y proteger, (2)Cumplir las leyes establecidas, (3)Ejecución de actos procesales, (4)Garantizar el derecho a la defensa, (5)Inspección del defensor público, (6)Poseer requisitos para ser defensor público, (7)Sensibilidad humana, (8)Transmitir confianza y motivación.

Con todos estos elementos en mente, veo a la defensa pública como un ente muy organizado y cohesionado con la labor efectiva, así como lo muestra el informante clave 1 cuando menciona que La función del defensor público del estado Cojedes, es un trabajo entregado a tiempo completo para amparar y proteger los derechos e intereses legítimos, colectivos o difusos de las personas. Alineado a esto, se caracterizan por cumplir las leyes establecidas, según lo expuesto por el informante clave 3, al aseverar que La función del Defensor Público es dinámica, proactiva, equilibrada basada en los principios, establecidos en la Ley Orgánica de la Defensa Pública así como en los lineamientos establecidos por nuestra máxima autoridad de acuerdo a los límites de cada una de sus competencias; tales como:

de control de todas sus causas o procedimientos.

6 Inhibirse o ejercer la recusación si fuere procedente.

7 Supervisar al personal subalterno.

8 Ser responsable por los bienes nacionales asignados a su despacho.

9 Mantener informados a sus defendidos del estado y grado de su causa.

10 Presentar mensualmente informes y estadísticas de sus actividades ante el despacho correspondiente.

11 Cumplir las guardias ordinarias y especiales que le sean impuestas según las necesidades del servicio.

12 Llevar un registro de sus actuaciones diarias, el cual firmarán cada día al finalizar las horas de labor, así como cualquier otro que determine obligatorio el Director Ejecutivo o Directora Ejecutiva.

13 Notificar, dentro de las doce horas siguientes a haber sido recusado, al Coordinador o Coordinadora Regional de la recusación de la que ha sido objeto.

14 Las demás que le sean atribuidas por la Constitución, las leyes y sus Reglamentos.

DPCLE/IC3. L 212-256. (3) *La función del Defensor Público en el estado Cojedes, concurre a los actos procesales tales como audiencia de calificación de flagrancia, audiencias preliminares, audiencia oral y pública, audiencia oral y privada, pruebas anticipadas, actos administrativos, inspecciones técnicas, actos de imposición de sanción o de ejecución de sentencia, audiencias conciliatorias, y de mediación...*

DPEAP/IC2. L 66-73. (4) *Su misión es la defensa y protección de los derechos humanos y demás derechos, garantías e intereses tutelados en esta Constitución y las leyes.*

DPGDD/IC1. L 108-110. (5) *en la Fiscalía del Ministerio Público, el defensor acude a los centros penitenciarios, vista de cárcel, revisa expedientes carcelarios y deja constancia de las actuaciones practicadas en el centro, realiza visita a entidades y casa de atención...*

DPIDP/IC2. L 78-81. (6) *1.-*

1 Prestar de manera idónea el servicio de orientación, asistencia, asesoría o representación jurídica a los ciudadanos o ciudadanas que lo soliciten, en los términos que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las demás disposiciones aplicables.

2 Orientar, asistir, asesorar o representar ante las autoridades competentes, los intereses y derechos jurídicos de sus defendidos o defendidas, a cuyo efecto deben hacer valer todas las acciones, excepciones o defensas que correspondan, interponer los recursos legales respectivos, y realizar cualquier otro trámite o gestión que sea procedente y que resulte en una eficiente y eficaz defensa que garantice la tutela efectiva del derecho a la defensa.

3 Asistir sin demora a todos los actos procesales en los cuales sean parte, tomando en cuenta la unidad e indivisibilidad de la Defensoría Pública.

4 Vigilar el respeto de los derechos y garantías constitucionales de sus defendidos, inherentes a sus atribuciones como Defensor Público o Defensora Pública.

5 Llevar un registro y formar un expediente de control de todas sus causas o procedimientos.

6 Inhibirse o ejercer la recusación si fuere procedente.

7 Supervisar al personal subalterno.

8 Ser responsable por los bienes nacionales asignados a su despacho.

9 Mantener informados a sus defendidos del estado y grado de su causa.

10 Presentar mensualmente informes y estadísticas de sus actividades ante el despacho correspondiente.

11 Cumplir las guardias ordinarias y especiales que le sean impuestas según las necesidades del servicio.

Ser venezolano (a).

2.- Ser Mayor de 25 años

3.- No estar sujeto a interdicción civil o inhabilitación política.

4.- No gozar de jubilación o pensión otorgada por un organismo del estado.

5.- Presentar conclusión jurídica de bienes.

6.- Nivel educativo, ser abogado, mínimo 4 años de experiencia en el desempeño de cargos, similares o dentro de la institución.

7.- Amplios conocimientos en herramientas informáticas.

8.- Amplio conocimiento de redacción.

9.- Correcto uso de la gramática

*10.- Realiza estudios o posee títulos en especialización en relación a la competencia donde se desenvuelve. **DPPRDP/IC2. L 91-103...** Tal como lo prevé nuestra Ley Orgánica de la Defensa Pública, debe ser poseedor de las siguientes características:*

1 Tener la nacionalidad venezolana.

2 Ser abogado con mínimo de dos años de experiencia comprobada en el ejercicio en el área en la cual ingresará.

3 Ser de reconocida honorabilidad y no encontrarse impedido en el ejercicio de la profesión de abogado o abogada.

4 Estar en el libre ejercicio de sus derechos civiles y políticos.

5 No gozar de jubilación o pensión otorgada por algún organismo del Estado, salvo las excepciones que establezca la ley.

6 No ser ministro de ningún culto. Aprobar el concurso público.

*8 Cualquiera que disponga esta Ley y sus Reglamentos. **DPPRDP/IC3. L 260-271. (7)***

*Ante todo pienso que debe ser una persona humilde y muy compenetrada con su trabajo y las personas... **DPSH/IC1. L 115-116. (8)***

*....ser motivador es un factor relevante para que las personas que son atendidas por un Defensor Público se sientan en confianza, en situaciones extremas y de crisis, el funcionario público debe saber guardar la calma para no transmitir la desesperación a sus compañeros... **DPTCM/IC1. L 116-120.***

12 Llevar un registro de sus actuaciones diarias, el cual firmarán cada día al finalizar las horas de labor, así como cualquier otro que determine obligatorio el Director Ejecutivo o Directora Ejecutiva.

13 Notificar, dentro de las doce horas siguientes a haber sido recusado, al Coordinador o Coordinadora Regional de la recusación de la que ha sido objeto.

14 Las demás que le sean atribuidas por la Constitución, las leyes y sus Reglamentos.

Para la ejecución de actos procesales, sub categoría emergente del discurso del informante clave 2, menciona que: La función del Defensor Público en el estado Cojedes, concurre a los actos procesales tales como audiencia de calificación de flagrancia, audiencias preliminares, audiencia oral y pública, audiencia oral y privada, pruebas anticipadas, actos administrativos, inspecciones técnicas, actos de imposición de sanción o de ejecución de sentencia, audiencias conciliatorias, y de mediación, esto denota un orden metódico en la labor desempeñada por los defensores público de la mano de su línea gerencial.

Para la categoría garantizar el derecho a la defensa. El informante 1 dice que: Su misión es la defensa y protección de los derechos humanos y demás derechos, garantías e intereses tutelados en esta Constitución y las leyes. Surge entonces la inspección del defensor público, quienes deben realizarse las labores encomendadas con el mayor grado de calidad, en este sentido, el informante clave 2 dice: en la Fiscalía del Ministerio Público, el defensor acude a los centros penitenciarios, visita de cárcel, revisa

expedientes carcelarios y deja constancia de las actuaciones practicadas en el centro, realiza visita a entidades y casa de atención, esto permite identificar que los defensores públicos ejercen una labor de gran relevancia para la aplicación de las leyes venezolanas y el derecho a la defensa del ciudadano.

Los defensores públicos deben reunir unos atributos y características, así como lo mencionan los informantes clave 2 y 3, entre los cuales están, tal como lo prevé nuestra Ley Orgánica de la Defensa Pública, debe ser poseedor de las siguientes características:

- 1 Tener la nacionalidad venezolana.
- 2 Ser abogado con mínimo de dos años de experiencia comprobada en el ejercicio en el área en la cual ingresará.
- 3 Ser de reconocida honorabilidad y no encontrarse impedido en el ejercicio de la profesión de abogado o abogada.
- 4 Estar en el libre ejercicio de sus derechos civiles y políticos.
- 5 No gozar de jubilación o pensión otorgada por algún organismo del Estado, salvo las excepciones que establezca la ley.
- 6 No ser ministro de ningún culto.
- Aprobar el concurso público.
- 8 Cualesquiera que disponga esta Ley y sus Reglamentos.

La sensibilidad humana es una característica que emerge de la voz del informante clave 1, cuando dice que el defensor público debe ser una persona humilde y muy compenetrada con su trabajo y las personas. Por otra parte, en la subcategoría transmitir confianza y motivación, la mencionó el mismo informante al afirmar que: ser motivador es un factor relevante para que las

personas que son atendida por un Defensor Público se sientan en confianza, en situaciones extremas y de crisis, el funcionario público debe saber guardar la calma para no transmitir la desesperación a sus compañeros.

Interpretación: En las categorías de este estudio está la defensa pública, como elemento de análisis, interpretación y comprensión del corpus organizacional de la gestión gerencial dentro de este ente jurídico, en la misma emergen como subcategorías nuevas: (1)Amparar y proteger, (2)Cumplir las leyes establecidas, (3)Ejecución de actos procesales, (4)Garantizar el derecho a la defensa, (5)Inspección del defensor público, (6)Poseer requisitos para ser defensor público, (7)Sensibilidad humana, (8)Transmitir confianza y motivación.

Fuente: El Investigador (2022)

Tabla 20

Matriz II

Comprensión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el sujeto cognoscente y los informantes clave sobre la virtualización de la Gestión Gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes.

Categorías de Análisis y Código: Responsabilidad Social(RS)
Sub Categorías y Códigos: (1)Sensibilidad Social.

Información develada por los informantes clave **Comprensión**

(1)... la mayor parte del trabajo es atender las necesidades en el área jurídica así la población más vulnerable, y que no cuentan con los recursos necesarios para recibir asistencia para preservar los derechos humanos de cada persona. RCSC/IC1. L 49-53.

Comprender la realidad mostrada durante la aplicación del instrumento utilizado, como lo fue, la entrevista semi estructurada, me permito encontrar que para la categoría Responsabilidad Social, emerge las sub categoría (1)Sensibilidad Social.

En este orden de ideas, este elemento es algo inesperado, sin embargo, imprime la calidad del gerente en acción dentro de la defensa pública del estado Cojedes. En su discurso el informante 1 asoma que la mayor parte del trabajo es atender las necesidades en el área jurídica así la población más vulnerable, y que no cuentan con los recursos necesarios para recibir asistencia para preservar los derechos humanos de cada persona.

Interpretación: Estacategoría emergente fue producto de la aplicación de la entrevista semi estructurada, de allí surge la responsabilidad social, con la subcategoría sensibilidad social, apuntado a un gerente con funcionarios que dan un servicio a la población con atributos más humanos, entendiendo las necesidades de los usuarios con una sensibilidad para garantizar los derechos de los más vulnerables.

Fuente: El Investigador (2022)

Tabla 21

Matriz II

Comprensión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el sujeto cognoscente y los informantes clave sobre la virtualización de la Gestión Gerencial en la Defensa Pública del estado Cojedes.

Categorías de Análisis y Código: Tecnología (T)

Sub Categorías y Códigos: (1) Adaptación Tecnológica.

Información develada por los Comprehensión informantes clave

(1)... , aprovechar de la tecnología que hoy día está avanzando mediante del internet... TAT/IC1. L 88-89... se han implementado estrategias innovadoras, tecnológicas para el mejor funcionamiento de la institución, cumpliendo de esta manera con los preceptos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes vigentes... TAT/IC3. L 131-135.

Comprender la realidad mostrada durante la aplicación del instrumento utilizado, como lo fue, la entrevista semi estructurada, me permito encontrar que para la categoría Tecnología, emerge las subcategoría (1) Adaptación Tecnológica.

De allí pues, en esta sub categoría emergente se observa la necesidad de una adaptación tecnológica dentro de la defensa pública del estado Cojedes, tal como lo esbozan los informantes clave 1 y 3 al aseverar que la tecnología se debe aprovechar para brindar una labor efectiva, además, dentro de dicho ente, se han implementado estrategias innovadoras, tecnológicas para el mejor funcionamiento de la institución, cumpliendo de esta manera con los preceptos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes vigentes.

Interpretación: El desarrollo de mi investigación doctoral me ha traído gran satisfacción, ya que he logrado interpretar las categorías y sub categorías emergentes luego de la aplicación del instrumento, trayendo consigo la lectura y relectura para poder sentir las voces de los informantes clave quienes dieron el insumo más valioso para mi estudio doctoral, es por ello, que esta categoría emergente como lo es la tecnología da cabida desde lo subjetivo e intersubjetivo, entender la necesidad de adaptación al cambio que el ser humano ha experimentado desde su evolución, por lo tanto, esa adaptación tecnológica responde a los avances que el mundo globalizado viene demandando y que para las instituciones tanto públicas como privadas, han mostrado ser efectivas.

Fuente: El Investigador (2022)

MOMENTO V
CONSTRUCTO TEÓRICO DE LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA
DEFENSA PÚBLICA DEL ESTADO COJEDES

Realidad de la gerencia en la defensa pública Cojedes

La realidad de la gerencia la puedo observar que la articulación gerencial está presente en los discursos de los 3 informantes clave, que entre sus apreciaciones, se percibe una estructura muy engranada. Las funciones gerenciales son dentro de la defensa pública una acción integral de articulación con los funcionarios (defensores, personal administrativo, personal técnico y personal de apoyo u obrero), asignando

responsabilidades diarias brindando respuesta al colectivo del estado y cada usuario que lo solicita, la articulación con las instituciones, todo esto denota un orden para la ejecución de las actividades y tareas. Además el informante clave 3 dice que la estructura gerencial se refiere a la forma que acoge una institución de acuerdo a su área de trabajo, a los niveles de autoridad, tareas y asignaciones de recursos.

El crecimiento profesional emerge desde el discurso del informante clave Nro. 2, cuando sostiene que: se desenvuelven de una manera muy profesional, lo que denota excelencia en la labor encomendada al defensor público. El cumplimiento de normativas es otra sub categoría emergente, y como no serlo si en una institución cuya función deriva de la acción jurídica, la acción del marco legal debe estar impregnado en las tareas cotidianas, por ello, los informantes clave 1 y 3, lo muestran como parte de sus discursos, y dicen que se debe hacer cumplir las normas impartidas por la Defensa General y la coordinación regional, mantener informados al personal de oficiales de seguridad que se encuentran bajo dependencia, para dar cumplimiento a las directrices, hacer cumplir el servicio de guardia mediante un rol como lo establece la institución, por otra parte, velar por el desarrollo de las capacidades autónomas de los funcionarios con criterios e iniciativa propias que participen y brinden acceso integral a la justicia garantizando los derechos humanos, las normas consagradas en la carta magna y en las leyes establecidas vigentes según la materia de competencia.

Para el informante clave 3 ejercer la dirección ha sido posible gracias a que se cuenta con un gran equipo de trabajo, específicamente en la oficina de la coordinación, además, se garantizan unas funciones bien definidas, y entre ellas están: 1 Velar por el correcto funcionamiento de la Unidad Regional y de los despachos de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas adscritos a la Unidad.

2 Otorgar los permisos a los Defensores Públicos o Defensoras Públicas y demás personal que allí labora por períodos hasta de cinco días 3 Recibir la correspondencia y las estadísticas de cada Defensor Público o Defensora Pública y remitirlas al

despacho correspondiente. 4 Servir de enlace entre los Defensores Públicos o Defensoras Públicas de su región y los distintos despachos de la Defensoría Pública. 5 Tramitar de manera planificada las vacaciones de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas y demás personal de la Unidad ante la dependencia competente. 6 Velar por la no interrupción del servicio de la defensa, en caso de producirse alguna falta absoluta o temporal, convocará al suplente. 7 Coordinar con la dependencia competente dotaciones de material y equipos de oficina. 8 Planificar y supervisar, con estricta equidad e igualdad, el cumplimiento de las obligaciones de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas, especialmente de las guardias y las rotaciones anuales, cuyo orden publicarán con la debida antelación previendo suplentes para casos imprevistos. 9 Supervisar el cumplimiento del horario del personal. 10 Autorizar los traslados de un Defensor Público o Defensora Pública fuera de la ciudad para labores propias de su cargo, velando que durante su ausencia el despacho respectivo no quede desatendido, tomando en consideración la unidad e indivisibilidad de la Defensoría Pública 11 Llevar los libros que disponga el Director Ejecutivo o Directora Ejecutiva con las formalidades establecidas. 12 Fijar una tablilla o cartelera expuesta al público que contenga la lista de los Defensores Públicos y Defensoras Públicas de guardia e informar a los tribunales respectivos. 13 Presentar ante la dependencia competente la propuesta del orden de rotación anual de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas, asegurando que todos ejerzan por igual la defensa en las distintas etapas del proceso. 14 Ejercer en la región la representación oficial de la Defensoría Pública, asistiendo a los actos solemnes.

15 Servir de enlace con los jueces de los Circuitos Judiciales y los entes administrativos para la asignación de defensores en los casos que lo requieran, notificando de inmediato al Defensor Público o Defensora Pública que corresponda, lo cual podrá realizar telefónicamente cuando el servicio así lo exija. 16 Presentar las estadísticas e informes a las distintas dependencias competentes, dentro de los primeros ocho días de cada mes. 17 Elaborar el informe anual de gestión. 18 Realizar un inventario de los bienes nacionales que se encuentren adscritos a la Coordinación

de las Unidades Regionales de Defensoría Pública al momento del ingreso y separación del cargo. 19 Velar por la guarda y custodia de los bienes nacionales asignados a la Coordinación. 20 Elaborar las necesidades presupuestarias. 21 Informar a la dependencia competente de manera motivada de cualquier conducta irregular del personal administrativo que conlleve a las sanciones de suspensión o destitución. 22 Informar a la dependencia competente de manera motivada de cualquier conducta presuntamente irregular de los Defensores Públicos o Defensoras Públicas adscritas a la Unidad Regional que pueda originar la apertura de un procedimiento disciplinario. 23 Proponer ante el Director Ejecutivo la creación de extensiones en las regiones que así lo requieran. 24 Las demás que le atribuya esta Ley y su Reglamento. De igual forma, se desarrollan siguiendo las orientaciones y lineamientos establecidos por nuestra máxima autoridad, a través de resoluciones e instrucciones, así como, posibles estrategias bajo el criterio del coordinador que coadyuven a tomar decisiones bajo situaciones puntuales que ameriten respuesta con la mayor prontitud. En este mismo sentido, existe un personal que cumple funciones en la coordinación, como analista, y asistente que bajo la dirección de la coordinadora coadyuvan a la ejecución de las estrategias e instrucciones impartidas.

De acá entra en escena las funciones gerenciales, presente en las apreciaciones de los informantes clave 1 y 2, esto se observa por medio de una planeación, organización dirección y control, por parte de la coordinadora regional, para mejorar el desempeño y el rendimiento de cada funcionario. Por otra parte, es necesario el ingreso de talento humano con las competencias idóneas para el trato con el ciudadano, una jerarquización vertical visto por el tipo de estructura organizativa que demanda la defensa pública, para a su vez, demandar las mejoras en infraestructura para el logro de los objetivos, con miras a mejorar la calidad del servicio, afirmando, según las voces de los informantes clave que se percibe un significativo avance en cuanto a la atención a los servidores y servidoras públicos, para con ello contribuir a su bienestar y por supuesto mejorar las condiciones laborales, lo que conlleva al mejoramiento en la prestación de servicio.

Aunado a esto el funcionario de la defensa pública debe desempeñarse con profesionalismo, los informantes clave 1 y 2 afirman que se desenvuelven de una manera muy profesional. A su vez, se debe mantener el trabajo en equipo.



Figura Nro. 3:Realidad de la gerencia en la defensa pública Cojedes
Fuente: El investigador (2023)

Realidad de la gestión en la defensa pública Cojedes

Los informantes clave develaron una serie de aspectos interesantes para la categoría Gestión, de allí pues la sub categoría actitud y comportamiento saca a la luz que la responsabilidad y la capacidad para actuar de manera pertinente frente a la propia realidad, las complejidades y el cuidado de los recursos, así como el cumplimiento de las directrices impartidas por nuestra máxima autoridad y sus directores nacionales,

hacen de la gestión dentro de la defensa pública, permiten una adecuada acción gerencial, tal como lo exponen los informantes clave 1 y 3.

Por otro lado, es necesario las alianzas interinstitucionales, de allí, se han establecido estrategias en función de crear relaciones interinstitucionales con la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, afectando de forma positiva en la formación del personal de dicho ente, para generar un aprendizaje significativo, lograr esto es posible al transmitir todas las habilidades adquiridas al personal, para que aprendan de la experiencia de los que tienen más tiempo en el cargo, así lo manifiestan los informantes clave 1 y 3.

La atención al usuario y el control de inventario también deben estar presentes en la Gestión de la Defensa Pública del estado Cojedes, por lo tanto, las aseveraciones del informante 3 revisten de interés, al identificar que la prestación del servicio tanto en la atención a usuarios directos como indirectos en las distintas competencias, en cuanto a sus logros y capacidad de dar respuesta, es la forma más acertada de medir la gestión gerencial. Aunado a esto el control de inventario es una manera de garantizar en buen uso de los recursos.

En este sentido, el informante clave 3 hace mención a la corrección de fallas por tal motivo, existen normas, parámetros y método, a través del cual se mide el desempeño o resultado obtenido, así como la ejecución de las acciones correctivas. Las sub categorías evaluación gerencia y formación continua emergió del discurso de los 3 informantes clave, y es de señalar que son actividades gerenciales de gran plusvalía, además inciden en la motivación del servidor público, de forma directa, esto aumenta la moral del personal, en busca de corregir cualquier falla en las diferentes áreas de trabajo, para continuar con el desenvolvimiento de las actividades que se planifican día a día, para hacer, evaluarlas y mejorarlas.

La formación continua se realiza a través de diferentes talleres, jornadas, y la preparación académica de cursos y perfeccionamiento de la carrera defensoril, a través de la Escuela Nacional de la Defensa Pública. Por otra parte, se debe

identificar las debilidades, de esto depende reconocer los factores que afectan el buen desempeño a lo interno, así lo expone el informante clave 2. También emergió la mejora en la función realizada expuesta por el informante clave 3.



Figura Nro. 4: Realidad de la gestión en la defensa pública Cojedes
Fuente: El investigador (2023)

Realidad de la defensa pública en Cojedes

Con todos estos elementos en mente, veo a la defensa pública como un ente muy organizado y cohesionado con la labor efectiva, así como lo muestra el informante clave 1 cuando menciona que La función del defensor público del estado Cojedes, es un trabajo entregado a tiempo completo para amparar y proteger los derechos e intereses legítimos, colectivos o difusos de las personas. Alineado a esto, se caracterizan por cumplir las leyes establecidas, según lo expuesto por el informante

clave 3, al aseverar que La función del Defensor Público es dinámica, proactiva, equilibrada basada en los principios, establecidos en la Ley Orgánica de la Defensa Pública así como en los lineamientos establecidos por nuestra máxima autoridad de acuerdo a los límites de cada una de sus competencias; tales como:

1 Prestar de manera idónea el servicio de orientación, asistencia, asesoría o representación jurídica a los ciudadanos o ciudadanas que lo soliciten, en los términos que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las demás disposiciones aplicables.

2 Orientar, asistir, asesorar o representar ante las autoridades competentes, los intereses y derechos jurídicos de sus defendidos o defendidas, a cuyo efecto deben hacer valer todas las acciones, excepciones o defensas que correspondan, interponer los recursos legales respectivos, y realizar cualquier otro trámite o gestión que sea procedente y que resulte en una eficiente y eficaz defensa que garantice la tutela efectiva del derecho a la defensa.

3 Asistir sin demora a todos los actos procesales en los cuales sean parte, tomando en cuenta la unidad e indivisibilidad de la Defensoría Pública.

4 Vigilar el respeto de los derechos y garantías constitucionales de sus defendidos, inherentes a sus atribuciones como Defensor Público o Defensora Pública.

5 Llevar un registro y formar un expediente de control de todas sus causas o procedimientos.

6 Inhibirse o ejercer la recusación si fuere procedente.

7 Supervisar al personal subalterno.

8 Ser responsable por los bienes nacionales asignados a su despacho.

9 Mantener informados a sus defendidos del estado y grado de su causa.

10 Presentar mensualmente informes y estadísticas de sus actividades ante el despacho correspondiente.

11 Cumplir las guardias ordinarias y especiales que le sean impuestas según las necesidades del servicio.

12 Llevar un registro de sus actuaciones diarias, el cual firmarán cada día al finalizar las horas de labor, así como cualquier otro que determine obligatorio el Director Ejecutivo o Directora Ejecutiva.

13 Notificar, dentro de las doce horas siguientes a haber sido recusado, al Coordinador o Coordinadora Regional de la recusación de la que ha sido objeto.

14 Las demás que le sean atribuidas por la Constitución, las leyes y sus Reglamentos.

Para la ejecución de actos procesales, sub categoría emergente del discurso del informante clave 2, menciona que: La función del Defensor Público en el estado Cojedes, concurre a los actos procesales tales como audiencia de calificación de flagrancia, audiencias preliminares, audiencia oral y pública, audiencia oral y privada, pruebas anticipadas, actos administrativos, inspecciones técnicas, actos de imposición de sanción o de ejecución de sentencia, audiencias conciliatorias, y de mediación, esto denota un orden meticoloso en la labor desempeñada por los defensores público de la mano de su línea gerencial.

Para la categoría garantizar el derecho a la defensa. El informante 1 dice que: Su misión es la defensa y protección de los derechos humanos y demás derechos,

garantías e intereses tutelados en esta Constitución y las leyes. Surge entonces la inspección del defensor público, quienes deben realizare las labores encomendadas con el mayor grado de calidad, en este sentido, el informante clave 2 dice: en la Fiscalía del Ministerio Público, el defensor acude a los centros penitenciarios, visita de cárcel, revisa expedientes carcelarios y deja constancia de las actuaciones practicadas en el centro, realiza visita a entidades y casa de atención, esto permite identificar que los defensores públicos ejercen una labor de gran relevancia para la aplicación de las leyes venezolanas y el derecho a la defensa del ciudadano.

Los defensores públicos deben reunir unos atributos y características, así como lo mencionan los informantes clave 2 y 3, entre los cuales están, tal como lo prevé nuestra Ley Orgánica de la Defensa Pública, debe ser poseedor de las siguientes características:

- 1 Tener la nacionalidad venezolana.
- 2 Ser abogado con mínimo de dos años de experiencia comprobada en el ejercicio en el área en la cual ingresará.
- 3 Ser de reconocida honorabilidad y no encontrarse impedido en el ejercicio de la profesión de abogado o abogada.
- 4 Estar en el libre ejercicio de sus derechos civiles y políticos.
- 5 No gozar de jubilación o pensión otorgada por algún organismo del Estado, salvo las excepciones que establezca la ley.
- 6 No ser ministro de ningún culto. Aprobar el concurso público.
- 8 Cualesquiera que disponga esta Ley y sus Reglamentos.

La sensibilidad humana es una característica que emerge de la voz del informante clave 1, cuando dice que el defensor público debe ser una persona humilde y muy compenetrada con su trabajo y las personas. Por otra parte, en la subcategoría transmitir confianza y motivación, la mencionó el mismo informante al afirmar que: ser motivador es un factor relevante para que las personas que son atendida por un Defensor Público se sientan en confianza, en situaciones extremas y de crisis, el

funcionario público debe saber guardar la calma para no transmitir la desesperación a sus compañeros.



Figura Nro. 5: Realidad de la defensa pública en Cojedes
Fuente: El investigador (2023)

Realidad de la responsabilidad social en la defensa pública Cojedes

En este orden de ideas, este elemento es algo inesperado, sin embargo, imprime la calidad del gerente en acción dentro de la defensa pública del estado Cojedes. En su discurso el informante 1 asoma que la mayor parte del trabajo es atender las necesidades en el área jurídica asía la población más vulnerable, y que no cuentan con los recursos necesarios para recibir asistencia para preservar los derechos humanos de cada persona.



Figura Nro. 6: Realidad de la responsabilidad social en la defensa pública Cojedes
Fuente: El investigador (2023)

Realidad de la tecnología en la defensa pública Cojedes

De allí pues, en esta sub categoría emergente se observa la necesidad de una adaptación tecnológica dentro de la defensa pública del estado Cojedes, tal como lo esbozan los informantes clave 1 y 3 al aseverar que la tecnología se debe aprovechar para brindar una labor efectiva, además, dentro de dicho ente, se han implementado estrategias innovadoras, tecnológicas para el mejor funcionamiento de la institución, cumpliendo de esta manera con los preceptos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes vigentes.



Figura Nro. 7: Realidad de la tecnología en la defensa pública Cojedes
Fuente: El investigador (2023)

REFLEXIONES FINALES NO CONCLUSIVAS

Luego que logré culminar mi investigación doctoral me llega a mi memoria, desde lo ontológico, surgen en mí, un sinfín de vivencias que me fueron nutriendo en el camino a ser reconocido como Doctor en Gerencia Avanzada, entendiendo que este galardón me convierte en un investigador de las ciencias gerenciales, es por ello que mi formación ha permitido vivir este momento, en el cual logré comprender una realidad sobre las actividades gerenciales a ser desarrolladas dentro de la Defensa Pública del estado Cojedes.

En este sentido, la subjetividad e intersubjetividad emergida durante las fases establecidas en los propósitos de estudio, desde un aspecto metodológico, dieron las pautas metodológicas para descubrir como enrumbar esta investigación doctoral a su feliz término, por lo que siento gran satisfacción por los aportes científicos que logré encontrar y plasmar como producto final de este estudio doctoral.

En lo epistémico, se genera un nuevo conocimiento desde las voces de los 3 informantes clave de este estudio, quienes, para la categoría Gestión, muestran en sus discursos las sub categorías,(1)Actitud y comportamiento, (2)Alianzas interinstitucionales, (3)Aprendizaje colaborativo, (4)Atención al usuario, (5)Control de inventarios, (6)Corrección de fallas, (7)Evaluación gerencial, (8)Formación continua, (9)Identificación de debilidades, (10)Mejoras en la función realizada, (11)Retroalimentación, (12)Toma de decisiones participativas. Veo entonces que la gestión dentro de la defensa pública, va cargada de unos elementos que el gerente debe incluir en su accionar para lograr dar un servicio de calidad.

Aunado a esto, existe una gerencia en acción aplicada dentro de la Defensa Pública del estado Cojedes, y lo afirmo con base a la aplicación de la entrevista semi estructurada a los 3 informantes clave, quienes fueron de vital ayuda para lograr los propósitos que acompañan a mi investigación doctoral, en este orden, emergen las sub categorías (1)Trabajo en equipo, (2)Profesionalismo, (3)Prestación de servicios, (4)Mojar calidad de servicio, (5)Mejora en la infraestructura, (6)Jerarquización vertical, (7)Ingreso de talento humano, (8)Funciones gerenciales, (9)Funciones bien definidas,

(10)Ejercer la dirección, (11)Crecimiento profesional, (12)Cumplimiento de normativas Crecimiento profesional, (13)Articulación gerencial. Con esto en mente, veo que la gerencia dentro de la defensa pública del estado Cojedes, se ejecuta con seriedad, profesionalismo, y la aplicación de las normativas ya establecidas, por ello, la prestación del servicio a los usuarios se desarrolla con alto grado de especificidad, rigurosidad y entrega, con personal comprometido con el trabajo productivo.

En las categorías de este estudio está la defensa pública, como elemento de análisis, interpretación y comprensión del corpus organizacional de la gestión gerencial dentro de este ente jurídico, en la misma emergen como sub categorías nuevas: (1)Amparar y proteger, (2)Cumplir las leyes establecidas, (3)Ejecución de actos procesales, (4)Garantizar el derecho a la defensa, (5)Inspección del defensor público, (6)Poseer requisitos para ser defensor público, (7)Sensibilidad humana, (8)Transmitir confianza y motivación, notando que en la defensa pública del estado Cojedes existe una acción gerencial cuya operatividad es posible al disponer del talento humano idóneo, con sensibilidad humana, para poder transmitir confianza y motivación, que a su vez, debe poseer, de forma obligatoria una serie de requisitos para poder ser funcionario de esa organización jurídica.

Conforme a la producción de este nuevo conocimiento, sale a flote una categoría emergente producto de la aplicación de la entrevista semi estructurada, de allí surge la responsabilidad social, con la sub categoría sensibilidad social, apuntado a un gerente con funcionarios que dan un servicio a la población con atributos más humanos, entendiendo las necesidades de los usuarios con una sensibilidad para garantizar los derechos de los más vulnerables.

He logrado interpretar las categorías y subcategorías emergentes luego de la aplicación del instrumento, trayendo consigo la lectura y relectura para poder sentir las voces de los informantes clave quienes dieron el insumo más valioso para mi estudio doctoral, es por ello, que esta categoría emergente como lo es la tecnología da cabida desde lo subjetivo e intersubjetivo, entender la necesidad de adaptación al

cambio que el ser humano ha experimentado desde su evolución, por lo tanto, esa adaptación tecnológica responde a los avances que el mundo globalizado viene demandando y que para las instituciones tanto públicas como privadas, han mostrado ser efectivas.

En correspondencia a lo anterior, para ser organizaciones de excelencia en el futuro y trabajadores orgullosos motivados en el presente, la toma de decisiones, el mejoramiento paulatino de la eficiencia operacional y la competitividad como organización, convierte en líderes que generarán una cultura de aprendizaje abierta a cualquier empresa y pone en especial la parte emocional de su gente para que tengan compromiso con la organización desarrollando valores y practicas específicas, logrando así, soluciones a las dificultades, adelantando a las organizaciones al futuro, hacer las cosas correctamente y acelerar el desarrollo exitoso competitivo de las organizaciones de los nuevos milenios, tal como ocurre en la defensa pública, y puedo decir que el logro de los propósitos es de gran satisfacción, además esto no concluye, más bien, resulta ser la semilla que dejo para nuevas producciones científicas en la gerencia avanzada, al entender una realidad dinámica, en constante evolución hacia un esquema gerencial más humano e integral, con respeto al ambiente.

Bibliografía

- Arias, F (2004). El Proyecto de investigación, guía para su elaboración. Venezuela. Editorial BL.
- Barajas, J. (2008). Curso introductorio a la administración. Editorial Trillas. México
- Betancourt, J. (2002). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma [Libro en Línea]. En: <http://books.google.co.ve/books?id=VU-RWZ-ZUz0C&pg=PA105&dq=gerencia+estrategica+betancourt&cd=1#v=onepage&q&f=false>
- Catalán, E. y Pellufo, M.(2002). Introducción a la Gestión del Conocimiento: Aplicada al Sector Público. ILPES. [online] Limitada LC/IP/L.209, p 1-4. En: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNECLAC/UNPAN014897.pdf>
- Camacaro, P. (2010). Hacia la Epistemología de la Gerencia [Artículo en Línea]. En: <http://www.eumed.net/ce/2010a/prc.htm>
- Chiavenato, I. (2000), Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Editor International Thomson.
- Chiavenato, Idalberto (2009). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Choo, Ch. W. (1998). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. Oxford University Press Mexico.
- Cowman, S. (1993) Triangulation: a means of reconciliation in nursing research. Journal of Advanced Nursing. [En línea] <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/download/84/4001?inline=1>
- Cleri, C. (2007). El Libro de las PYMES. 1era Edición. Ediciones Granica, S.A. Montevideo, Uruguay.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. y Beers, M.C. (1998). Proyectos exitosos de gestión del conocimiento. Editorial Harvard Deusto Business Review.
- Dessler, G. (2006), Gestión de Recursos Humanos. Editorial Pearson.
- Díaz, P. (2018). El Ombudsman del siglo XXI: Estudio para su institucionalización en Chile. Para optar al grado de Doctor en Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid – España.
- Drucker, P. (2002). La gerencia de la sociedad futura. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Eslava, E. (2004), Gerencia de marketing de servicios. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/presentacion-gerencia-marketing-servicios.pdf>

- Espinoza, J. (2019). Propuesta de mejora del servicio de Defensa Pública de la Dirección Distrital de Ancash, 2018. Tesis para obtener el grado académico de: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, Trujillo – Perú.
- Flores, A. (2016). La Gestión de las TIC's en las PYMEs Venezolanas, aproximación teórica a su vinculación. Serie investigación Nro. 8 del área de posgrado de la UNELLEZ. San Carlos Estado Cojedes – Venezuela
- Gurdian, A. 2007. El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. Coordinación Educativa y Cultural Centroamérica. ISBN: 978-9968-818-32-2. Pp. 51,214.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. DERECHOS RESERVADOS © 2010, 2006, 2003, 1998, 1991 respecto a la quinta edición por: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Koontz, J. y Wihrich, K. (1999). Automatización organizacional. México: Mcgraw Hill Ediciones.
- Llano, A. (1998). Organizaciones Inteligentes en la Sociedad del Conocimiento. Cuadernos Empresa y Humanismo. Espacios. [online] vol. 21 no.61. p 1-4. Disponible en la World Wide Web: <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/pdfs/61o.pdf>
- Lledó, P. (2006) Administración lean de proyectos. Editorial Pearson Educación.
- López, Z. (2019) Visión del Líder desde su praxis gerencial.[En línea]. Disponible en: <https://investigacionuft.net.ve>.
- Lugo, M. (2018). Resignificación de la gerencia universitaria en la función investigación: una aproximación teórica a partir de la voz de sus actores. Universidad Yacambú. Tesis Doctoral.
- Martínez, M. 2004. La investigación cualitativa síntesis conceptual. Revista IIPSI. Facultad de psicología UNMSM. ISSN: 1560 - 909X VOL. 9 - N° 1 - 2006 PP. 123 – 146.
- Martínez, M. 2008. Epistemología y Metodología cualitativa en la Ciencias Sociales. México: Editorial Trillas. Pp. 139
- Martínez, M. (2013) Epistemología y Metodología cualitativa en las ciencias sociales, México, Editorial: Trillas
- Maslow, A. (2005). El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy. Barcelona. Editorial Paidós Ibérica.
- Mejía, T. (2020). Estado del arte: estructura, cómo se hace, ejemplo.[en línea]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/estado-del-arte/>.

- Nonaka, T. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- Pereira, Vivas, & Vásquez (2014) *Praxis gerencial en la investigación universitarialareense*. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/pdf>.
- Piñero, M. 2013. *Investigación Cualitativa. Orientaciones procedimentales*. Instituto Pedagógico. Barquisimeto. “Luis Beltrán Prieto Figueroa”. UPEL – IPB. Barquisimeto-Venezuela. ISBN: 978-980-7464-01-7. 2013. Pp. 43.
- Kourdi, J. (2008). *Estrategia, Claves para Tomar Decisiones en los negocios*. Primera Edición. Lima, Perú.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. (8va Ed.) México. Editorial Pearson Editores.
- Robledo, M. (2009). Artículo: observación participante: informantes claves y rol del investigador.
- Rojas de E, B. (2010) *Investigación Cualitativa*. FEDUPEL. Caracas
- Rubio, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Libro en Línea. Disponible: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/indice.htm>
- Salas, A. (2020). *La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional*. Tesis Doctoral presentada como requisito parcial para optar al grado de Doctor en Gerencia de la Universidad de Yacambú, Barquisimeto estado Lara.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina
- Tracy, Brian (2015). *Gerencia. La Biblioteca del éxito*. Traducción y edición: www.produccioneditorial.com [en línea]. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=axyMBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gerencia&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gerencia&f=false
- Taylor, S y Bogdan, R. 1990. “Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados”. Editorial PAIDOS. Buenos Aires, Argentina.
- Venezuela 2022. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.702 Extraordinario*, de fecha miércoles 25 de mayo de 202, donde se publica la Ley Orgánica de reforma parcial de la Ley Orgánica de la Defensa Pública.
- Villalobos, C. (2018). *El fundamento del derecho a la defensa como garantía del debido proceso y el ejercicio eficaz de la defensa pública penal*. Tesis presentada para optar el Grado Académico de Doctor en Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque – Perú.
- Wayne, R., Mondy, R., Noe, M. (2005), *Administración de recursos humanos*. Editorial Pearson educación.