

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO  
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES  
ESTADO COJEDES**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS  
AVANZADOS**

**RESIGNIFICACIÓN DE UN MODELO  
GERENCIAL CON BASE EN LOS PRINCIPIOS  
DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES  
PARA LA CONTRALORÍA DEL ESTADO  
COJEDES**

**Autor: NANCY B. TORRES PINTO**

**Tutor: GUSTAVO A. JAIME**

San Carlos, Abril de 2023

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



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

**VICERRECTORADO  
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSGRADO  
DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA**

**RESIGNIFICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL CON BASE EN LOS  
PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA  
LA CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES**

Requisito para optar al grado de Doctora en Gerencia Avanzada

Autora: MSc. Nancy B. Torres Pinto  
C.I. N° V-10.324.401  
Tutor: Dr. Gustavo Jaime



### APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **GUSTAVO JAIME**, titular de la cedula N°. **V- 11.962.050**, en mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral titulada: **RESIGNIFICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES**, presentada por la ciudadana NANCY BEATRIZ TORRES PINTO, cédula de identidad N° V- 10.324.401, para optar al grado de Doctora, por medio de la presente certifico que he leído la Tesis y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendida y evaluada por el jurado examinador designado.

En la ciudad de San Carlos, a los quince (15) días del mes de abril del año 2023.

  
Firma de Aprobación del Tutor



**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
---------------------------	------------------	---	----------------

Título(a):

RESIGNIFICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDÉS

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

NANCY BEATRIZ TORRES PINTO C.I.V-10324401

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Doctor, 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, sábado 29 de julio de 2023 a las 11:15 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 12:00

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Gustavo Jaime

C.I. V-11.962.050 (Tutor-UNELLEZ);

2.- Jurado Principal

Dr. Antonio Flores

C.I.V-11.962.937 (UNELLEZ);

4.- Jurado Suplente

Dr. Luis Reyes

C.I. V-9528035 (UNELLEZ);

3.- Jurado Principal

Dr. Miguel Lugo

C.I. V-10.327.407 (UNESR);

5.- Jurado Suplente

Dra. Miriam Rodríguez

C.I.V-3691734 (UNESR);

## **Agradecimiento**

Primero, agradezco a Dios por ser mi luz y mi guía. Por acompañarme en cada paso que doy. Porque he podido transitar el camino de la vida con amor, paz, alegría y consuelo en los momentos difíciles.

A mis padres, Cruz y Martina, por haber orientado nuestros primeros pasos formando una familia íntegra, acompañándonos en nuestras luchas, éxitos y fracasos.

A mi adorado hijo Gabriel David, ángel fuerte, valiente y decidido que vino a ser luz y alegría de mi vida, gracias por llegar a mi e iluminar mi camino con tu sonrisa, gracias por permitirme conocer el amor más puro.

A mí amado Pedro, gracias por tu amor, por tu presencia en todos mis planes y proyectos, por ser solidario y acompañarme a alcanzar mis metas.

A mis hermanos, gracias por ser mis incansables compañeros de vida, por estar siempre presentes. Muchísimas gracias!!!

A Carmen, por tomar mi mano y darme valor siempre que lo he necesitado, por esa palabra de aliento en los momentos difíciles, por el abrazo fuerte en las alegrías... por su invaluable amistad.

A mi tutor, el Dr. Gustavo Jaime, gracias por ser mi mentor y orientador, ese gran maestro que inspira, que te muestra dónde mirar pero no te dice que ver, baluarte de la educación universitaria venezolana.

A mis amigos y amigas, hermanos que me regaló la vida y que han hecho mi mundo más alegre y colorido.

## *Dedicatoria*

*A Gabriel David*

*Esta tesis está dedicada a mi amado hijo por su apoyo, por su amor, por estar siempre conmigo. Hoy he logrado un sueño de la mano de mi mayor sueño: Gabriel David; por quien vivo la vida y acepto el reto de la fe y la esperanza, ensayando la risa y el canto para que él extienda las manos y despliegue las alas para el vuelo en la osadía de celebrar la vida y sin rendirse, retomar el cielo para continuar el viaje persiguiendo sueños, acumulando éxitos, venciendo obstáculos con su constancia, disciplina y perseverancia como fortalezas.*

## ÍNDICE

	<b>Pg.</b>
Lista de Figuras	viii
Lista de Matrices	ix
Resumen	x
Abstrac	xi
Introducción	1
<b>Momento I</b>	
<b>Aproximación al Fenómeno de Estudio</b>	<b>3</b>
Caracterización de la realidad.....	3
Intencionalidades.....	12
Intencionalidad general.....	12
Intencionalidades específicas.....	12
Relevancia de la investigación.....	12
Alcance de la investigación.....	13
Línea de investigación.....	14
<b>Momento II</b>	
<b>Marco Teórico Referencial</b>	<b>15</b>
Precedentes de la investigación.....	16
Ámbito internacional.....	16
Ámbito nacional.....	18
Caracterización de la organización referente.....	19
Generalidades sobre el control fiscal.....	19
Reseña histórica de la Contraloría General del estado Cojedes.....	21
Misión.....	23
Visión.....	23
Principios y valores institucionales.....	24
Referentes gnoseológicas y epistemológicas de la investigación.....	25

Consideraciones epistemológicas para la comprensión fenomenológica de las organizaciones inteligentes.....	26
Etapas del análisis fenomenológico.....	28
Los modelos gerenciales.....	29
Estrategias gerenciales enfocadas a la gnoseología del éxito en la gestión pública.....	30
Las organizaciones tradicionales.....	32
Las organizaciones inteligentes como modelo gerencial.....	32
El enfoque sistémico.....	37
Características de las organizaciones inteligentes.....	37
La Metanoia.....	38
<b>Momento III</b>	<b>42</b>
<b>Consideraciones Metodológicas</b>	
Configuración ontológica.....	43
Configuración gnoseológica.....	44
Configuración epistemológica.....	45
Metodología.....	47
Informantes clave.....	50
Técnica para el acopio de la información.....	51
Validez.....	55
Fiabilidad.....	55
<b>Momento IV</b>	<b>57</b>
<b>Resultados e Interpretación</b>	
Estructuración de datos.....	59
Contrastación y teorización.....	89
Integración y presentación de hallazgos.....	102
Reflexión final.....	106
Referencias consultadas.....	109
Anexos.....	116



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pg.</b>
Figura N° 1. Organigrama de la contraloría General del Estado Cojedes	22
Figura N° 2. Logo emblemático de la contraloría General del Estado Cojedes	23
Figura N° 3. Modelo gerencial tradicional	93
Figura N° 4. Curva de Cambio de modelo gerencial	96
Figura N° 5. Características de las Organizaciones inteligentes	101

## LISTA DE MATRICES

	<b>Pg.</b>
Matriz N° 1. Selección de Informantes Clave	52
Modelo para categorización y codificación	53
Modelo para organización de categorías emergentes	54
Modelo para triangulación de la información	54
Matriz N° 2. Categorización y codificación. Pregunta 1.	59
Matriz N° 2. Categorización y codificación. Pregunta 2.	62
Matriz N° 2. Categorización y codificación. Pregunta 3.	66
Matriz N° 2. Categorización y codificación. Pregunta 4.	71
Matriz N° 3. Organización de categorías emergentes. Categoría: Modelo Gerencial	74
Matriz N° 3. Organización de categorías emergentes. Categoría: Cambio de Modelo Gerencial	76
Matriz N° 3. Organización de categorías emergentes. Categoría: Organizaciones Inteligentes.	79
Matriz N° 4. Triangulación de la Información. Categoría: Modelo Gerencial	81
Matriz N° 4. Triangulación de la Información. Categoría: Cambio de Modelo Gerencial	83
Matriz N° 4. Triangulación de la Información. Categoría: Organizaciones Inteligentes	86



## RESIGNIFICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES

**Autora:** Nancy Torres

**Tutor:** Dr. Gustavo Jaime

**Año:** 2023

### RESUMEN

La presente producción científica tuvo como intencionalidad general resignificar un modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes para la Contraloría del estado Cojedes, el cual fue producto de una nueva comprensión e interpretación del pasado gerencial del órgano de control fiscal estatal, emanada de la información suministrada por las voces de sus informantes claves. Esta investigación se realizó bajo la línea de investigación doctoral Transformación e Innovación Organizacional enmarcada en el área de ciencias económicas y sociales, la cual comprende el estudio de las organizaciones públicas y privadas dentro del marco de la planificación, dirección y control con miras a la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros. El abordaje metodológico de la investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, desde el paradigma interpretativo, bajo la Fenomenología hermenéutica, considerando que este es el paradigma que mejor se ajusta a la investigación por cuanto la información se origina desde la concepción de una realidad, dialéctica, dinámica y deseablemente cambiante hacia mejores estándares gerenciales y el conocimiento que se generó en la investigación emergió de la propia praxis en un proceso continuo de recogida de información, categorización, interpretación, contrastación y teorización. Todo esto me permitió adentrarme en la naturaleza del órgano referente y comprender los sistemas gerenciales y humanos que lo integran, permitiéndome concluir, desde la voz de los informantes, que urge la evolución del modelo gerencial tradicional predominante en el órgano hacia un modelo basado en los principios de las organizaciones inteligentes de Senge, permitiendo así la participación y el compromiso de todos sus integrantes en la toma de decisiones, lo cual haría que la organización sea sostenible y sustentable en el tiempo por su capacidad adquirida para enfrentar los retos y adversidades de las épocas tempestuosas venideras con los valores de una organización abierta al conocimiento.

**Palabras Clave:** Resignificación, Modelo gerencial. Organizaciones inteligentes.



**National Experimental University of the Western Plains  
"Ezekiel Zamora"  
Postgraduate Area Coordination  
Doctorate in Advanced Management**

**RESIGNIFICATION OF A MANAGEMENT MODEL BASED ON THE  
PRINCIPLES OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS FOR THE  
OFFICE OF THE STATE COMPTROLLER COJEDES**

**Author:** MSc. Nancy Torres

**Tutor:** Dr. Gustavo Jaime

**Year:** 2023

**ABSTRACT**

The present scientific production had the general intention of redefining a managerial model based on the principles of intelligent organizations for the Cojedes State Comptroller's Office, which was the product of a new understanding and interpretation of the managerial past of the state fiscal control body, emanating from the information supplied by the voices of their key informants. This research was carried out under the line of doctoral research Organizational Transformation and Innovation framed in the area of economic and social sciences, which includes the study of public and private organizations within the framework of planning, management and control with a view to optimizing human, physical and financial resources. The methodological approach of the research was developed under the qualitative approach, from the interpretative paradigm, under the hermeneutic Phenomenology, considering that this is the paradigm that best fits the research since the information originates from the conception of a reality, dialectical, dynamically and desirably changing towards better managerial standards and the knowledge that was generated in the research emerged from the praxis itself in a continuous process of information collection, categorization, interpretation, contrasting and theorizing. All this allowed me to delve into the nature of the referent body and understand the management and human systems that make it up, allowing me to conclude, from the voice of the informants, that there is an urgent need for the evolution of the predominant traditional management model in the body towards a model based on the principles of Senge's intelligent organizations, thus allowing the participation and commitment of all its members in decision-making, which would make the organization sustainable and sustainable over time due to its acquired capacity to face the challenges and adversities of the stormy times to come with the values of an organization open to knowledge.

**Keywords:** Resignification, Management model. Smart organizations.

## INTRODUCCIÓN

Convertirse en una organización inteligente significa un reto para las organizaciones modernas que, desde una perspectiva humanista, desean ser capaces de mantenerse en constante aprendizaje para desarrollar procesos creativos que les permitan lograr un desarrollo sostenido en el tiempo orientado hacia la consecución de sus objetivos fundamentales.

La Contraloría del estado Cojedes se muestra como una institución tradicional que no es ajena a esta aspiración, razón por la cual, se encuentran entre mis intencionalidades en la presente investigación, desvelar, comprender e interpretar el pasado gerencial del órgano de control fiscal estatal con la intención final de resignificar un modelo gerencial basado en los principios de las organizaciones inteligentes para la Contraloría del estado Cojedes.

Para el logro de mi intencionalidad de resignificar un modelo gerencial basado en los principios de las organizaciones inteligentes para la Contraloría del estado Cojedes, me he planteado la realización de una investigación enmarcada en el área de las Ciencias Económicas y sociales y en concordancia con ello el trabajo se realizará dentro de la línea de investigación doctoral Transformación e Innovación Organizacional; desarrollándose bajo el enfoque cualitativo, desde el paradigma interpretativo, bajo la Fenomenología Post-Husserl que viene a ser la Fenomenología hermenéutica.

Analizar el tema desde un enfoque cualitativo me permitirá estudiar los significados de las acciones humanas e intersubjetivas de los actores que cumplen funciones gerenciales en la Contraloría del estado Cojedes, para lo cual utilizaré técnicas e instrumentos que me permitirán el acercamiento a la realidad de los sujetos de estudio, considerando su propio punto de vista y subjetividad con respecto a la situación del problema.

Para alcanzar lo planteado en el párrafo anterior, el estudio estará estructurado de la siguiente manera: Momento I, el cual me permite realizar un acercamiento a la

realidad de estudio y caracterizar la realidad existente, así como, plantear las intencionalidades generales y específicas y a la vez ahondar en la importancia de la realización de esta investigación.

El Momento II, el cual comprende el marco teórico-referencial, donde destacan las investigaciones previas que se han realizado sobre el tema y que de una u otra forma pudieran aportar información útil a la investigación, bases teóricas que sirven de sustento al desarrollo investigativo, como las generalidades sobre el órgano referente, sobre los modelos de gestión y sobre las organizaciones inteligentes. Siguiendo el orden estructural, el Momento III, contempla la orientación metodológica del estudio, la determinación y conceptualización de Informantes Claves, aplicación de la técnica para recabar la información, así como, la validez y fiabilidad de los resultados.

El Momento IV, contiene las evidencias de la realización del estudio y los análisis, comparaciones, esquemas y resultados obtenidos. El Momento V, comprende la resignificación del modelo gerencial, que no es más que otorgar un sentido diferente al pasado gerencial del órgano de control a partir de una nueva comprensión desde el presente, basado desde la voz de los informantes. Seguidamente se presenta las reflexiones finales y las referencias consultadas, concluyendo así el abordaje investigativo.

## **MOMENTO I**

### **APROXIMACIÓN AL FENÓMENO DE ESTUDIO**

#### **Caracterización de la realidad**

Los procesos de cambio global han dado como resultado una sociedad cada vez más compleja que requiere conocimiento e innovación, así como paradigmas emergentes para dirigir recursos y procesos organizacionales. Como resultado, es necesario desarrollar métodos de trabajo mucho más abiertos para animar a los empleados a estar motivados para hacer cosas creativas, innovadoras y transformadoras fuera de la rutina de las tareas diarias.

Se considera a la motivación una pieza fundamental para lograr la calidad a través de la gente, para así fundar bases firmes para la sostenibilidad de la organización, Carlzon (1991). En este sentido, el crecimiento de las organizaciones debe planificarse teniendo siempre presente el desarrollo sincronizado, coordinado y equilibrado de los componentes que la conforman.

Desde esta realidad, se requiere del gerente una perspectiva holística del individuo. Resulta urgente reconsiderar a la gerencia desde una visión filosófica humanística, que comprenda a las personas y a la vez los oriente ante los retos que surgen en los nuevos escenarios por vivir; visualizando la organización como un centro para la producción y manejo del conocimiento, expandiendo así sus posibilidades de crecimiento.

En este punto de la línea del tiempo gerencial, la sociedad contemporánea sumada al conocimiento se constituye en uno de los principales recursos para ser competitivo, esto se debe a que podemos adaptarnos con mayor rapidez a los cambios. Como resultado, es hora de que la gestión posmoderna abandone la rigidez y la verticalidad en favor de la flexibilidad y la horizontalidad para dar paso al implacable ascenso de las organizaciones inteligentes.

El profesor Peter Senge acuñó en el año 1990 el concepto de “organización inteligente”, ofreciendo una perspectiva humanística de las organizaciones que les permitiría sobreponerse a las dificultades presentes y futuras mediante el aprendizaje continuo; desde su entender, las empresas preeminentes en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de su gente en todos los niveles de la organización. Senge (2005)

Una organización inteligente es esencialmente una organización en la que las personas pueden crear, adquirir y transmitir conocimientos cambiando su conciencia y actitudes. Desde esta perspectiva, en una organización abierta al aprendizaje se genera, entre los colaboradores, una cultura organizacional en la que todos tienen la oportunidad de aprender algo de la organización y son capaces de adaptarse a los nuevos sistemas de relaciones personales y jerárquicas.

Adicionalmente, cabe precisar que las Organizaciones Inteligentes son capaces de comprender que no basta con adaptarse y sobrevivir, sino que se debe impulsar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. Esta última, denominada “la quinta disciplina”, integra a las demás en un marco coherente de teoría y práctica. León, Tejada y Yataco (2003).

En concordancia con lo anterior, para describir las cinco disciplinas, comenzaré con la disciplina del dominio personal, asumiendo que “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”, tal como lo ha manifestado el autor Senge (2010: 175). El dominio personal es una disciplina que permite clarificar y profundizar continuamente la visión del individuo; esto significa que la esfera del individuo forma la esencia de una organización racional, es su cimiento espiritual.



En este contexto, aprendizaje no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Esto es aprendizaje generativo. La organización inteligente no es posible a menos que haya personas de todos los niveles que quieran practicar este estilo de aprendizaje.

Según Senge (2010: 176) “Es esta disciplina la que nos permite aclarar y profundizar continuamente nuestra visión personal, enfocar nuestras energías, desarrollar paciencia y ver la realidad”. Se divide en tres niveles: práctica (qué hacer), principio (ideas y conceptos rectores) y esencia (el estado de la persona que conoce el tema). En este sentido, este aspecto se refiere al correcto comportamiento de nuestra racionalidad y emociones, considerando que toda acción humana está motivada por las emociones, las cuales se basan en la racionalidad. Además, significa un alto nivel de eficiencia, y aquellos que son productivos pueden lograr consistentemente los resultados deseados.

Avanzando en el mismo orden de ideas, el aprendizaje en equipo, es la siguiente disciplina a considerar: Según Senge (Ob.Cit.). El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Con lo anterior se puede afirmar que cuando esto sucede las herramientas son perfeccionadas, las ideas son convertidas en funciones y la organización logra progresar velozmente. El aprendizaje en equipo debe comenzar por el diálogo entre los miembros del equipo, por la capacidad de estos para suspender los supuestos y desarrollar el pensamiento conjunto.

En la actualidad la gerencia ha comprendido la importancia del trabajo colectivo, todas las decisiones importantes ahora se toman en equipo, ya sea directamente o por la necesidad de convertir las decisiones individuales en acción, dejando ver la relevancia del aprendizaje en equipo. Ahora bien, esto significa que cuando los equipos aprenden generan resultados excepcionales y además sus integrantes se desarrollan con mayor rapidez. Es decir, si los equipos no aprenden, la

organización no puede aprender, reflejándose como resultado el incumplimiento de los objetivos.

De acuerdo con lo que sostiene Senge el proceso por el cual aprenden los equipos consiste en aplicar de manera conjunta la práctica y el desempeño; considerando, que lo que genera el aprendizaje conjunto es la práctica y la aptitud para aprender en equipo. El trabajo en equipo se entiende como la mejor manera de facilitar la toma de decisiones, asegurar actividades más participativas y desarrollar un mayor compromiso con las decisiones tomadas.

Por lo tanto, el desarrollo organizacional no puede comenzar con el individualismo, sino que, resulta de la convicción de todos los miembros de la organización esforzándose por alcanzar las metas y la misión de la organización; para ello es necesario identificar e involucrar a todos sus integrantes; de tal manera que funcione como un equipo con unidad, compromiso y sobre todo comprensión de los objetivos de la organización y creencia en el crecimiento continuo de cada uno de sus miembros y de la organización en su conjunto.

La disciplina de la Visión compartida, es generada por el trabajo en equipo. “No hay organización inteligente sin visión compartida”. Senge (2010: 265). Las fuerzas detrás del statu quo pueden ser abrumadoras, por lo tanto, contar con una visión establecida y un objetivo general es fundamental para mantenerse firme hacia la meta. La excelencia en el propósito conduce a nuevas formas de pensar y actuar. Cuando las cosas se ponen difíciles, una visión compartida también proporciona un timón para dirigir el proceso de aprendizaje en la dirección correcta.

El surgimiento de una visión compartida lleva tiempo. Son un subproducto de la interacción de las visiones personales. La experiencia demuestra que una visión verdaderamente compartida requiere un diálogo constante, donde no sólo los individuos pueden expresar libremente sus sueños, sino que aprenden a escuchar

los sueños de otras personas. Esta apertura es lo que permite que nuevas perspectivas emerjan gradualmente.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Para alcanzarla cada uno de los individuos de la organización debe estar totalmente comprometido con la organización; permitiendo así que cada uno de los componentes de la planificación estratégica sea conocido y manejado por cada uno de ellos y que adicionalmente todas las acciones que ejecutan estén encaminadas al cumplimiento de la visión y objetivos de la organización.

En este punto he avanzado hasta la disciplina de los modelos mentales. Este componente busca reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela e influye nuestros actos y decisiones. Es aquí, donde los modelos mentales para Senge, citado Muñoz y Mora (2012), son imágenes, supuestos e historias que los integrantes comparten en lo implícito y que influyen en sus actos. En otras palabras, son generalizaciones que están profundamente arraigadas en el subconsciente y afectan cómo entendemos el mundo y cómo actuamos en él; alientan constantemente nuestras acciones; son, por así decirlo, el arquetipo del comportamiento recordado y guiado.

Por su parte Oppong, citado por De Bara (2020), afirma sobre los modelos mentales que: son herramientas, ideas, principios y percepciones que usamos consistentemente para tomar mejores decisiones o entender la vida. "Todo principio [...] que usamos en nuestra vida cotidiana, ya sea en los ocios, en nuestra carrera profesional o en la vida se puede considerar un modelo mental." O sea, los modelos mentales consisten en esquemas de cómo hacer las cosas y de cómo hacer mejor las cosas.

Por tanto, es importante que los seres humanos desaprendan costumbres que limitan la creatividad. Las organizaciones inteligentes deben manejar sus modelos mentales internos, alentando la adopción de ideas nuevas y originales.

Cerrando el ciclo descriptivo de las disciplinas de Senge, el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. En este contexto, Senge (Ob. Cit.) señala lo siguiente:

Hoy, el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. Quizá, por primera vez en la historia, la humanidad tiene la capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar, para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes.

En este sentido, el mismo autor opina que, para resolver los problemas de aprendizaje es fundamental comprender que la estructura de los sistemas influye sobre la conducta de las personas; en otras palabras, lo denomina pensamiento sistémico; entendido como la ciencia y el arte de realizar inferencias de comportamiento desarrollando una mayor y profunda comprensión de la estructura subyacente, un método de aprendizaje que incluye procesos, lenguaje y tecnología. Por ello, es importante estudiar, comprender y cambiar las estructuras que configuran el comportamiento individual y evitar seguir actuando según patrones preconcebidos.

Las organizaciones inteligentes en el mundo actual representan empresas que desafían el conocimiento y las habilidades del talento de alto valor; tener una red distintiva que amplíe constantemente su potencial humano y mejore continuamente la gestión de habilidades, actitudes, conocimientos y comprensión del entorno; un deseo colectivo de aprender a trabajar en equipo para crear los resultados deseados con base a en la calidad e identificar gradualmente las conexiones sociales, es decir, fortalece los lazos que los unen.

Contrario a lo expuesto y al devenir gerencial humanista, la Contraloría del estado Cojedes se muestra como una organización tradicional cuya naturaleza se encuentra relacionada al control fiscal y cuyos orígenes se remontan al año 1965,

época en la que reinaban en la gerencia las teorías de la administración científica de Taylor (Planteamiento, preparación, control y ejecución) y la teoría clásica de Fayol (Funciones básicas de la empresa: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas). Avanzando en el transcurrir del tiempo aplicando técnicas gerenciales como: la reducción empresarial, la gestión de calidad total, el análisis del valor económico, la referenciación y muy especialmente la reestructuración, en la cual permaneció en la institución desde el año 2000 hasta 2013.

Para los años 90 ya se vislumbraba la evolución de las técnicas gerenciales con la gerencia emergente planteada por Peter Drucker (1999), en su obra *La sociedad post capitalista*, sobre la cual afirmó: “En la sociedad hacia la cual nos estamos encaminando rápidamente, el recurso clave es el saber. No puede ser comprado con dinero ni creado con capital de inversión. El saber reside en la persona, en el trabajador del conocimiento”.

A partir de allí, según verbatim de los informantes preliminares, parece haberse detenido el tiempo y la organización presenta síntomas de estar envejeciendo, se enfrenta al convulsionado mundo de la tecnología y de la información con las desventajas de la burocracia, pero con una fortaleza humana ávida de evoluciones significativas en su entorno laboral y gerencial lo cual se ve limitado, entre otras cosas, por los lineamientos estatutarios vetustos que la orientan.

Considerando lo antes planteado, para constatar el fenómeno de estudio se realizaron conversatorios con dos (2) personas que tienen una larga trayectoria laboral en el órgano de control, resultando ser informantes referenciales confiables, y que suministraron la siguiente información:

Buenos días. Esta conversación podrá ser utilizada para formar parte de mi tesis doctoral y le agradezco por aceptar ser mi Informante Preliminar I y compartir sus vivencias conmigo. Por favor cuénteme como ha sido su experiencia a lo largo de estos años en la Contraloría del Estado Cojedes.

IP1. En mis 18 años de servicio, son muchas las experiencias acumuladas, han pasado por este órgano muchos contralores, unos buenos y otros malos, lo único que tienen en común es su forma de gerenciar desde arriba, sin considerar las opiniones del colectivo, algo que desdice de los principios de las organizaciones modernas y por esto generaron insatisfacciones laborales que han llevado al órgano de control a parecer que se ha detenido en el tiempo y permanecer estático como organización, o al menos eso percibo en el entorno... (IP1-M2-L9-L17).

Ahora bien, continuando con el tema y para complementar, por favor, hableme un poco sobre el modelo gerencial que existe en la Contraloría del Estado Cojedes.

...A eso yo iba en la pregunta anterior, cuando hablaba sobre lo estática que se encuentra la organización, la prioridad para para la gerencia sigue siendo la producción y que se cumpla con los lineamientos de la oficina de planificación a cualquier costo, el POA es prioridad (frunció el ceño... silencio) sin darse cuenta que el desarrollo y cumplimiento de estas actividades lo realiza una persona con criterios propios y condición humana por respetar, siempre se cumple lo que el jefe dice, nunca lo que propone el trabajador... IP1-M2-L28-L37.

El Informante Preliminar 2 (IP2) se expresó, sobre su experiencia en la Contraloría en los siguientes términos:

IP2. Los gerentes de la Contraloría siguen haciendo lo que hacían años atrás, iban a Caracas y de allá traían los lineamientos y lo que Caracas decía se hacía, sin tomar en cuenta las capacidades de las personas para realizar las tareas, muchas veces uno con problemas en la casa o con los compañeros y los jefes ni cuenta se daban, lo lastimoso es que sigue pasando lo mismo, pasan las autoridades, pero nada cambia... (IP2-M2-1-L5-L16)

Y sobre el modelo gerencial de la organización, comentó:

Mira yo tengo ya o voy para 15 años aquí y considero que esta es una buena institución, aunque se improvisa mucho, sobre todo cuando se trata de los trabajadores, hubo un tiempo en el que trabajábamos mucho, pero ganábamos bien, había un orden, en estos tiempos no; últimamente las cosas han cambiado, se nos exige cumplir con horarios y con tareas conociendo como estamos en el país, hay que cumplir con la planificación, se exige calidad con eficiencia y eficacia sin preguntarse lo que tiene que hacer un trabajador como yo para asistir a trabajar... (IP2-M2-1-L22-L37)

En este orden de ideas, la información recogida de los informantes referenciales, permite observar que se percibe en la institución referencial una sensación de estancamiento y una necesidad de evolución hacia un modelo gerencial moderno que comprenda las necesidades de sus colaboradores, que les permita desarrollarse como personas y como profesionales; hacia esta comprensión del fenómeno o realidad existente, planteado desde la voz de sus informantes claves, se orienta esta investigación.

Por otra parte, al formar parte del equipo de trabajo del órgano referente y de su realidad, tuve la oportunidad de ofrecerles la posibilidad de realizar una especialización en Derecho Administrativo a los 15 abogados fiscales de la institución, los cuales constituyen 15% del personal activo, de los cuales solo dos (2) aprovecharon la oferta académica. Esta situación me indica que el crecimiento profesional y la formación permanente no están dentro de las prioridades inmediatas de los trabajadores.

Se convierte así, la Contraloría del Estado Cojedes, en un caso digno para el estudio y comprensión de sus necesidades gerenciales evolutivas, lo cual redundaría en un avance significativo en el logro de sus objetivos y en la renovación de la forma como se cumple su misión de control externo y posterior a través de la vigilancia y fiscalización, sobre la administración, manejo y custodia de los recursos y patrimonio público, de los órganos y entes sujetos a su control, con la excelencia en el servicio apoyado en un talento humano motivado, comprometido y eficiente, contribuyendo con el mejoramiento continuo de la gestión pública y el desarrollo de las comunidades organizadas.

A partir de lo expuesto, es pertinente plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cómo conciben los informantes el modelo gerencial actual de la Contraloría del estado Cojedes?

¿Desde la voz de sus informantes, cumple o no el modelo gerencial de la Contraloría del estado Cojedes con los postulados sobre organizaciones inteligentes de Peter Senge? ¿Explique por qué?

¿ Desde la voz de sus informantes, debería o no cambiar su modelo gerencial la Contraloría del estado Cojedes? ¿Explique por qué?

## **INTENCIONALIDADES**

### **Intencionalidad General**

**Resignificar** un modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes para la Contraloría del estado Cojedes.

### **Intencionalidades Específicas**

**Develar**, desde la voz de sus informantes, el modelo gerencial que priva actualmente en la Contraloría del estado Cojedes.

**Comprender** si en la práctica gerencial de la Contraloría del estado Cojedes se cumple con los postulados de Peter Senge sobre las organizaciones inteligentes.

**Interpretar**, como avanzar hacia un modelo gerencial para la Contraloría del estado Cojedes con base en el enfoque de las organizaciones inteligentes.

**Resignificar** un modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes para la Contraloría del estado Cojedes.

## **RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La relevancia de este estudio para la ciencia y la academia viene dada por el hecho de que el control se constituye en uno de los elementos fundamentales de la administración y la realidad de la Contraloría del estado Cojedes no es única entre las organizaciones de control fiscal, sino que es parte de todo el sistema Nacional de Control Fiscal.



Es por ello, que el hecho de resignificar un modelo gerencial basado en los principios de las organizaciones inteligentes para la Contraloría del estado Cojedes y que éste sea producto de una nueva comprensión e interpretación del pasado gerencial del órgano de control fiscal estatal, emanada de la recolección, triangulación, contrastación e interpretación de información suministrada por las voces de sus informantes claves, se constituye en una oportunidad singular para avanzar en la utilización del pensamiento sistémico en la gerencia fiscal, donde el intelecto y las habilidades técnicas y sociales del colectivo tengan protagonismo convirtiéndose en una organización abierta al aprendizaje, donde los trabajadores aprendan y crezcan junto a la organización.

Para la investigadora, como parte integral de la realidad de estudio, esta investigación constituye una oportunidad de aportar una nueva perspectiva de gerencia a una organización de vieja data y fundamentalmente estatutaria, lo cual le resta flexibilidad para la resolución de los problemas que debe afrontar en el devenir del tiempo y de las realidades gerenciales y administrativas de vanguardia.

Para la institución referencial, la resignificación de su modelo gerencial se presenta como una oportunidad única de convertirse en una organización inteligente, abierta al aprendizaje continuo, gerencialmente vanguardista y esencialmente humanista. Capaz de adaptarse y sobrevivir a las complejidades del mundo moderno mediante el fortalecimiento de su capacidad de respuesta ante nuevos escenarios.

### **Alcance de la investigación**

Una vez realizada la investigación y generada la teoría esperada, el alcance de esta ampliación del conocimiento será macro y micro, por cuanto, su utilidad o ámbito de aplicación no abarcará solamente la Contraloría del estado Cojedes, si no que, en virtud de la especialidad de la materia de control fiscal, también podrá asimilarse en el resto de los órganos contralores regionales, nacionales e internacionales; así como, a las organizaciones de cualquier naturaleza que

aspiren dar el salto hacia los últimos estándares gerenciales con base en la teoría de las organizaciones inteligentes; más allá de esto, alcanzará a la academia en el área de su competencia.

### **Línea de investigación**

Esta investigación se encuentra enmarcada en el área de Ciencias Económicas y sociales, descrita por la Dirección de Innovación Curricular de la UNELLEZ como aquella que: comprende el estudio de las organizaciones públicas y privadas dentro del marco de la planificación, dirección y control con miras a la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros, así como, la generación de directrices y políticas que definan los cursos de acción en el mediano y largo plazo. En concordancia con este precepto el trabajo se realizará bajo la línea de investigación doctoral Transformación e Innovación Organizacional.

## **MOMENTO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Este momento de la investigación es fundamental, por cuanto, en ella se instituyen las bases teóricas y referenciales del estudio a través de las cuales haremos el recorrido epistemológico de la materia, en este sentido se presenta una conceptualización de los temas relacionados, así como, los fundamentos académicos, teorías y antecedentes existentes sobre la temática planteada.

Resulta evidente que, mientras más conocimiento se tenga sobre un tema, el proceso de comprensión y ordenación de las ideas será más eficiente y rápido, propiciando una perspectiva teórica amplia sobre el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento que hemos elegido lo cual nos permitirá explicarlo, saber su estado actual y ubicarlo en el contexto en el cual trabajaremos.

El marco teórico (fundamentación teórica) representa la descripción, explicación y análisis del problema central del que se trata la investigación. Proporciona los conceptos sustentadores del trabajo de investigación. En este sentido, el marco teórico nos orienta a organizar los datos y hechos significativos para discernir sobre las relaciones entre el problema planteado y las teorías existentes e integrarlos.

En este caso y atendiendo a la intencionalidad general de la investigación Resignificar un modelo gerencial basado en los principios de las organizaciones inteligentes para la Contraloría del estado Cojedes, desarrollaremos los siguientes aspectos:

## **Precedentes de la Investigación**

Con el propósito de delimitar la investigación se presentan a continuación los estudios previos, realizados por investigadores, que se relacionan con las categorías que se contemplan en esta investigación, los cuales le otorgan significados y una ruta comprensiva hacia el desarrollo del objeto de estudio. Luego de realizar un análisis a algunas tesis doctorales, artículos científicos, ponencias efectuadas sobre aprendizaje organizacional, organizaciones inteligentes, en los ámbitos internacional y nacional, se tomó en consideración los siguientes trabajos:

### **Ámbito internacional**

Como precedente internacional para esta investigación, considero pertinente el trabajo doctoral realizado por Zanabria (2020), con el cual obtuvo mención publicación en la Universidad Nacional Federico Villarreal de Perú, denominado “Modelo de simulación dinámica de sistemas con enfoque en las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional en las universidades públicas de Puno” donde el objetivo general fue “Determinar la influencia del modelo de simulación dinámica de Sistemas sobre el enfoque de las organizaciones inteligentes en la eficiencia organizacional de universidades públicas de Puno”.

Donde, manifiesta el autor, que se logró la construcción y validación del modelo en sus diferentes jerarquías, demostrando que al incidir en el dominio personal se puede observar que la eficiencia organizacional podría mejorar en un 15% a lo largo del tiempo.

En cuanto a la disposición por cambiar los modelos mentales, según la investigación, estos podrían influir de un 41% a un 64% sobre la eficiencia, respecto a las disciplinas grupales Visión compartida y Aprendizaje en equipo si

estas son interiorizadas, incrementarían en un 34% y 19% respectivamente, además si logramos que el personal piense sistémicamente incrementaría de un 31% a un 51% en la eficiencia de la universidad y finalmente, el modelo de simulación dinámica integrado, ha determinado una influencia en la eficiencia organizacional de 31%, esto en un periodo de tiempo de 36 meses.

Lográndose también ver la sinergia que existe al combinar cada una de las disciplinas desde una perspectiva holística. Por lo mencionado, se concluye, que el modelo de dinámica de sistemas con enfoque en las organizaciones inteligentes denota una influencia positiva en la eficiencia de las universidades, en este caso en la universidad Nacional del Altiplano de Puno.

Este antecedente se relaciona de una manera muy especial con mi investigación por cuanto el resultado obtenido demuestra ampliamente que el modelo disciplinar de Senge influye positivamente en la eficiencia organizacional y por consiguiente en el aprendizaje organizacional lo cual es medular para resignificar el modelo de gestión que se requiere para el órgano referente y para que este se mantenga en el tiempo como una organización en aprendizaje constante; razón por la cual este antecedente vendrá a fortalecer la teoría de mi investigación.

En este orden de ideas y como segundo precedente de esta investigación tendremos la tesis doctoral presentada por Higa (2019) para optar al grado de doctora en Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica-Perú, denominada "Sistemas de liderazgo de clase mundial para optimizar organizaciones inteligentes". Para ello, se ha formulado el problema ¿Cómo el liderazgo de clase mundial sistémico contribuye al incremento del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas de Ica?; donde la investigación se realizó bajo el paradigma positivista obteniendo como resultado, de la revisión documental y la aplicación de una encuesta a un universo de 825 gerentes de pequeñas y medianas empresas de Ica.

Se concluye que las situaciones que influyen en el líder de clase mundial sistémico están relacionadas con el dominio personal en la toma de decisiones, y en el análisis de los modelos mentales, así mismo, influye en el aprendizaje continuo y visión compartida y el pensamiento sistémico del sector empresarial. En razón de la influencia que ejerce el líder de clase mundial sistémico en cada una de las disciplinas que forman parte del pensamiento sistémico es recomendable establecer un sistema de capacitación orientada hacia la sistematización de los modelos mentales que se constituya en un sistema de capacitación orientado hacia la implementación del aprendizaje continuo.

Es importante este trabajo para la investigación por el hecho de que ha demostrado la importancia de la sistematización de los modelos mentales de las organizaciones con miras a implementar un sistema de aprendizaje continuo que les permita orientarse como organización inteligente donde sus líderes sean considerados de clase mundial sistémicos con las ventajas que esto significa.

### **Ámbito nacional**

Otra tesis meritoria y relacionada con mi investigación es la tesis doctoral de Ruiz (2010) titulada La Gerencia Pluridimensional centrada en el Ser: Constructo Epistémico-Paradigmático, para optar al título de doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro (UFT Cabudare). El propósito del estudio fue desarrollar un constructo epistémico paradigmático de la Gerencia Pluridimensional centrada en el Ser. Abordó la investigación desde el pensamiento complejo, con base a la metodología cualitativa y un enfoque fenomenológico.

Desarrolló la fase teórica bibliográfica y conforme a la caracterización de los referentes teóricos, transitó diacrónica y sincrónicamente por diferentes momentos: la antigüedad, la modernidad, la postmodernidad y la hipermodernidad

matizando momentos concretos, explicativos, relacionantes, críticos y fenomenológicos, entre otros. Utilizó para la recolección de la información la entrevista a profundidad aplicada a tres (3) informantes clave, garantizando así la fiabilidad del trabajo.

Los resultados de la investigación bibliográfica permitieron reorientar la metáfora de la organización, pasando de un pensamiento con fines de lucro y máxima rentabilidad económica, a una organización viva, inteligente, que aprende, con necesidades físicas, mentales, emocionales y espirituales, cuyo fin último es además de la rentabilidad económica, la rentabilidad social y la plenitud del ser.

Esta tesis es de gran importancia, por cuanto, proporciona un cuerpo teórico-conceptual que estimula al gerente de hoy a reflexionar y repensar las organizaciones; la renuncia de las mismas a ser una máquina perfecta y engranada con propósitos económicos y transmutarse en organizaciones vivas, inteligentes, que aprendan continuamente en procura de lograr la rentabilidad social y la plenitud del ser.

## **CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN REFERENTE**

### **Generalidades sobre el Control Fiscal**

El Sistema Nacional de Control Fiscal, comprende un conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos, que interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a su control, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública, tal como lo establece el artículo 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, por sus siglas: LOGRYSNCF (2010)

En este país la entidad fiscalizadora superior es la Contraloría General de la República y como tal rige el Sistema Nacional de Control Fiscal con sujeción al Artículo 287 constitucional y a los términos del Artículo 33 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010); en consecuencia, tal como se encuentra establecido en el Artículo 23 ejusdem, el Sistema Nacional de Control Fiscal tiene como objetivo fundamental fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente su función de gobierno, lograr la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y establecer la responsabilidad por la comisión de irregularidades relacionadas con la gestión de las entidades públicas y los particulares sujetos a su control.

Para cumplir con su objetivo, comprenden el Sistema Nacional de Control Fiscal: La Contraloría General de la República; las Contralorías de los Estados, de los Distritos, Distritos Metropolitanos y de los Municipios; la Contraloría General de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana y las unidades de auditoría interna de las entidades sujetas a su control.

En este sentido, a la Contraloría del Estado Cojedes, como integrante del Sistema Nacional de Control Fiscal y conforme al Artículo 163 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) le corresponde el control, vigilancia y fiscalización de los bienes, ingresos y gastos así como las operaciones relativas a los mismos en el estado, sin menoscabo del alcance de las actuaciones de la Contraloría General de la República y para ello, goza de autonomía orgánica, funcional y administrativa dentro de los términos de la Ley.

En atención a los señalamientos precedentes, la Contraloría del Estado Cojedes, como órgano de control estatal, en ejercicio de su autonomía, tiene tres potestades fundamentales, la Potestad Investigativa, la cual es inmanente a todas sus actuaciones, por otro lado, tenemos la Potestad Sancionatoria en la cual podrá



derivar la primera y por último la Potestad Resarcitoria, mediante la cual se establecen los reparos siempre y cuando sean procedentes.

### **Reseña histórica de la Contraloría del Estado Cojedes**

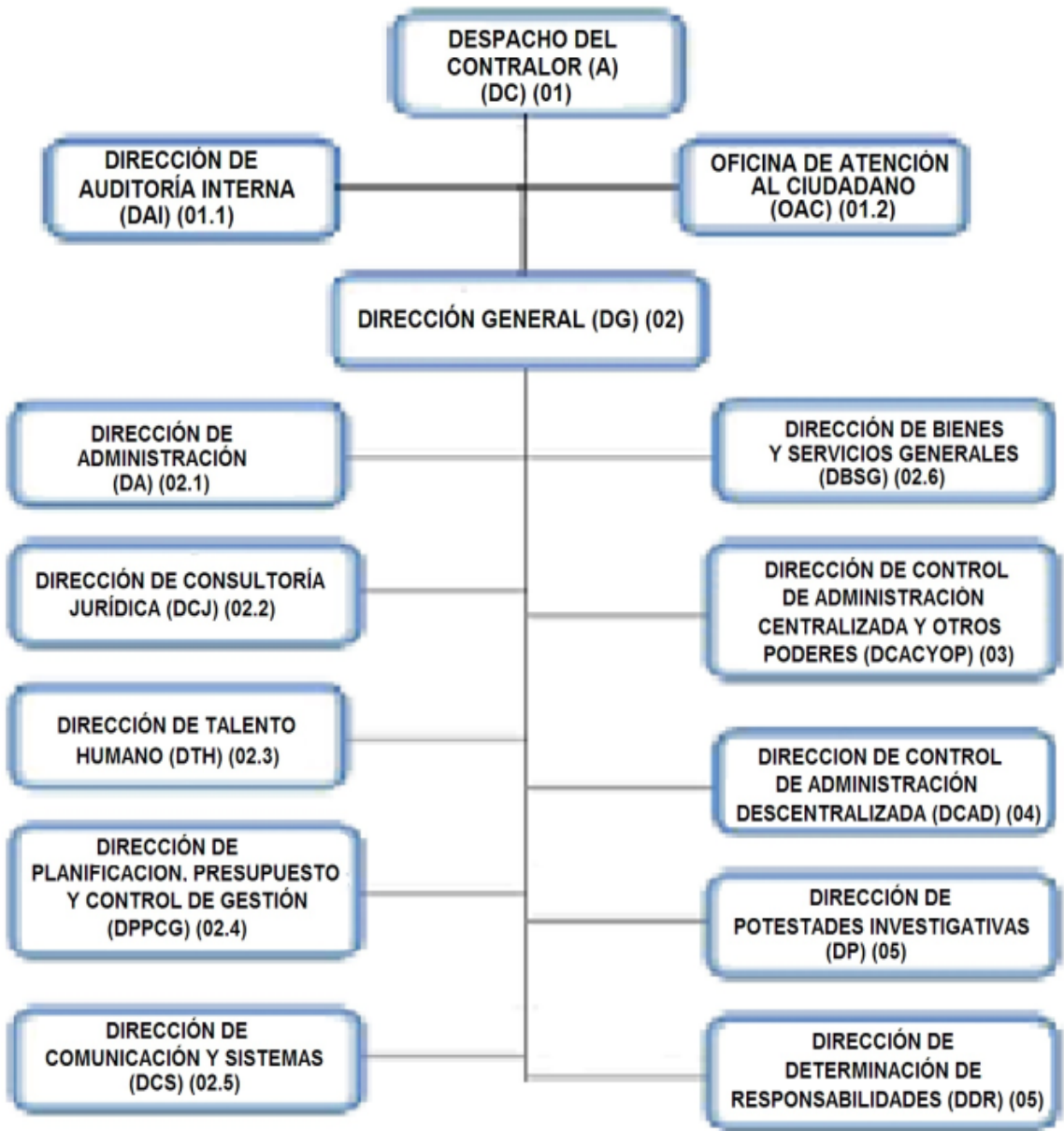
De conformidad con lo descrito en el Manual de Organización de la Contraloría del estado Cojedes, dictado según Resolución Nro. 010/2023 de fecha 10/01/2023, el origen de la Contraloría del Estado Cojedes, según investigación realizada por el Dr. José Antonio Borjas, Cronista de la ciudad de San Carlos, se remonta al año 1965, durante el periodo presidencial del Dr. Raúl Leoni, siendo creada oficialmente mediante Ley de la Contraloría del estado Cojedes, sancionada por la Asamblea Legislativa, el día 28 de Diciembre del referido año, fecha para la cual, el Gobernador del Estado Cojedes, Dr. Raúl Combra, dio el ejecútese, entrando en vigencia el día 31 de Enero de 1966, una vez promulgada y publicada en la Gaceta Oficial.

El día 01 de febrero de 1966, la Comisión delegada de la Asamblea Legislativa, se abocó a elegir las nuevas autoridades de la Contraloría, nombrando en febrero de 1966 como Contralor, al Sr. Alfredo Torres y como Sub-Contralor Sr. Elías Esteban Nazar. La Contraloría inició sus actividades con el talento humano de cinco personas, teniendo como sede la Gobernación de Cojedes, en el local donde funciona el “Salón de Taguanes”.

El día 02 de Enero de 1967, fue nombrado como Asesor de la Contraloría del Estado, el Dr. José Antonio Borjas (nativo del Baúl), fue quién realizó la primera reforma a la Ley de la Contraloría, estableciéndose en el Artículo 16 de dicha ley, lo siguiente: “El Contralor y Sub-Contralor del Estado, deberán prestar caución real para entrar en el ejercicio de sus cargos por la cantidad Cinco Bolívares (5Bs.), o personal con dos personas honestas y notoriamente solventes a juicio de la Asamblea Legislativa”.

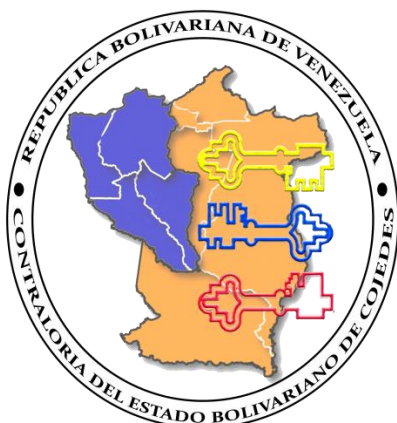
Desde la creación de la Contraloría del Estado Bolivariano de Cojedes hasta la presente fecha ha tenido un total de 26 Contralores.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO  
COJEDES**



**Figura N° 1. Organigrama Estructural de Contraloría de Cojedes**

**Fuente:** Contraloría del estado Cojedes (2022)



**Figura N° 2. Logo emblemático de la Contraloría de Cojedes**

**Fuente:** Contraloría del estado Cojedes (2022)

### **Misión**

La misión de la Contraloría del estado Cojedes se encuentra establecida en su Reglamento Interno (2023), en el cual se lee:

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

### **Visión**

Ser un Órgano de Control Fiscal moderno y eficiente, de referencia dentro del Sistema Nacional de Control Fiscal, que promueva la calidad y excelencia en la gestión pública y el fortalecimiento al Poder Popular, con la implementación de herramientas gerenciales y tecnológicas que contribuyan a combatir y erradicar la corrupción en el país.

## Principios y valores institucionales

1. **Orientación al ciudadano:** demostrar sensibilidad hacia las necesidades de los ciudadanos, debiendo ser capaz de conocer, resolver y anticiparse a las expectativas de los mismos.
2. **Iniciativa:** (pro actividad): disposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin la necesidad de un requerimiento externo.
3. **Trabajo en equipo y cooperación:** mide la disposición a la unificación de esfuerzos con el resto de los empleados del área, en la consecución de las actividades y objetivos comunes.
4. **Planificación y gestión:** es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos, implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.
5. **Conciencia y compromiso organizacional:** es la capacidad de conocer y comprender la estructura de la organización y orientar su actuación profesional de acuerdo a los valores, principios, prioridades y objetivos de la misma.
6. **Relaciones públicas:** actuar para construir y mantener relaciones o roles cordiales de contactos internos o externos a la organización que son o pueden ser valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.
7. **Compromiso con el aprendizaje:** es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

## REFERENTES GNOSEOLÓGICAS Y EPISTEMOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las terminologías Gnoseológicas y Epistemológicas, se consideran fundamentales en este apartado del estudio debido a que son la base donde se sustenta una investigación, además contribuye en la interpretación acerca del proceso sobre el crecimiento y transformación de las organizaciones abriéndose paso ante diversos paradigmas o cambios.

Estos dos términos se utilizan como sinónimos, así lo afirma Manzanares (2004, p.13); en ambos casos se trata de teoría del conocimiento, y el recién mencionado autor afianza expresando “el tema central de la Epistemología, de la Teoría del Conocimiento o de la Gnoseología...ha sido la investigación permanente de las fuentes del ‘conocimiento’, pues buscan saber qué ‘es’ el conocimiento y ‘cómo’ se origina.”

Por otra parte, según Ferrater (2004, p.1041) estos conceptos se comenzaron a separar en el lenguaje español debido a que se prefirió utilizar más la palabra Gnoseología que Epistemología. Posteriormente la Gnoseología al ser “empleada bastante a menudo por tendencias filosóficas de orientación escolástica, se tendió a usar Gnoseología en el sentido general de teoría del conocimiento, sin precisarse de que conocimiento se trataba, y a introducir ‘epistemología’ para teoría del conocimiento científico”.

Esta discusión sigue abierta, sin embargo, algunos autores se alinean a la concepción emitida por Ferrater, (ob. cit.) al separar la Gnoseología de la Epistemología. Al respecto dentro de la configuración conceptual que se ha venido elaborando, se trae el concepto de Epistemología, formulado por Damiani (2005, p.29) quien la define como: ...la disciplina que privilegia el análisis y la evaluación

de los problemas cognoscitivos de tipo científico; es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos.

### **Consideraciones epistemológicas para la comprensión Fenomenológica de las organizaciones inteligentes**

Muchos y muy diversos son los conceptos que se han dado sobre epistemología, sin embargo, para Ceberio y Watzlawick (1998), "el término epistemología deriva del griego episteme que significa conocimiento, y es una rama de la filosofía que se ocupa de todos los elementos que procuran la adquisición de conocimiento e investiga los fundamentos, límites, métodos y validez del mismo", para otros es simplemente "la ciencia del conocimiento".

En opinión de Almarza (2004), la epistemología cultiva el desarrollo, métodos y resultados de los ámbitos del conocimiento, sus relaciones inteligibles y su administración, en un tiempo específico. De esta forma, podemos y debemos saber algo que refleja nuestra percepción del mundo, configurando una matriz epistémica que sirve de andamiaje a nuestro sentido de la vida y modo de conocer en el marco de contextos socio histórico culturales.

Por tratarse la epistemología de una ciencia explicativa del hecho de conocer, el cual es un acto intrínseco del ser humano, solo puede hacerse a través de la reflexión filosófica. Torres (2019). En este sentido, si hemos de comprender el fenómeno ontológico gerencial de la organización referente, priva para ello, la revisión documental de la doctrina existente sobre los constructos teóricos relacionados con la investigación.

Comenzamos con la fenomenología, la cual surgió a principios del siglo pasado, como un método científico descriptivo, estableciéndose en conjunto con la psicología pura o fenomenológica. Su fundador Edmund Husserl, irrumpe con un

método diferente, que utiliza el análisis reflexivo y que implica una responsabilidad social, a través del estudio de los fenómenos en forma pura (“a las cosas mismas”), sin sesgar, ni manipular al objeto de estudio como lo hacían los científicos de la época.

El método fenomenológico, según Husserl, establece que el investigador debe realizar una reducción histórica de sus experiencias, para de lograr un juicio objetivo y neutral que permita acceder a una conciencia pura (Thurnher, 1996). Esto implica una suspensión (del griego *epokhé*) del mundo natural, es decir desconectar todas las concepciones filosóficas, teológicas, científicas, axiológicas que se tienen del mundo natural y que impiden describir los fenómenos tal “como se manifiestan desnudamente a la conciencia”.

Esto es posible, sólo en la medida que se pueda estar libre de cuestionamientos y prejuicios, dejando entre “paréntesis todo lo conocido o experimentado” acerca de lo que se va a analizar, esto es conocido como *epojé* (Husserl, 1949) citado por Soto & Vargas (2017).

Otro aspecto básico a tener en cuenta en el método de Husserl es poder llegar a captar la esencia del fenómeno. Siendo esto factible en la investigación fenomenológica, a través de la entrevista en profundidad, caracterizada por tener una mínima intervención del entrevistador, y a continuación con la lectura y relectura de estas entrevistas, lograr la comprensión de la realidad estudiada.

Avanzando en el tiempo nos encontramos con los aportes de Martin Heidegger, filósofo y discípulo de Husserl, quien desarrolla una filosofía existencial a partir de la cual contribuye notablemente al desarrollo de la fenomenología. Para Heidegger, a partir de la fenomenología se logra captar aquello estable o permanente desde lo cambiante en el mundo. Esto no se logra a partir de

preguntas sin sentido, sino a través de escuchar la expresión de las vivencias que no se muestran a simple vista y que se deben descubrir (Bertorello, 2006).

En otras palabras, no es entorno el que le da sentido a la existencia del ser, sino por el contrario. Para Heidegger, la fenomenología es un importante medio que logra “conservar las vivencias de la conciencia como su ámbito temático” (Heidegger, 2003).

Como eje central de su filosofía existencial, Heidegger se pregunta por el ser: ¿cuál es el sentido del ser?, ¿qué significa el ser?, y su método para descubrirlo es a través de la fenomenología hermenéutica del ser o Dasein. Para este autor, el objetivo de la fenomenología es la investigación directa y la descripción de los fenómenos que experimenta conscientemente, sin teorías sobre sus explicaciones causales o su realidad objetiva. Por lo tanto, trata de comprender cómo las personas construyen el significado.

La fenomenología como método de investigación cualitativo, ofrece una gran gama de posibilidades para el estudio de entornos gerenciales proporcionando una visión que se adapta mejor a un hecho que no puede ser estudiado cuantitativamente y que solo desde la voz de sus informantes podrá apreciarse en su esencia. Para la realización de estos estudios fenomenológicos de corte cualitativo se recurre a las siguientes etapas: descriptiva, estructural y de discusión.

### **Etapas del Análisis Fenomenológico**

En aras de realizar un análisis fenomenológico efectivo, el autor Martínez (2000), orienta la ejecución de las siguientes etapas:

1. Etapa previa o de clarificación de los presupuestos de los cuales parte el investigador.



2. Etapa descriptiva, en la que se expone una descripción que refleja, lo más fielmente posible, la realidad vivida por el (los) individuo(s), en relación al tópico que se investiga.
3. Etapa estructural, que implica el estudio y análisis fenomenológico propiamente dicho.
4. La discusión del resultado del análisis efectuado, en contraste con lo planteado por otras investigaciones del tema o tópico abordado. (p. 52-53)

### **Los Modelos Gerenciales**

Se comenzó la revisión epistemológica por los modelos gerenciales contemporáneos los cuales en palabras del autor Velásquez (2018), se pueden dividir en tres grandes grupos: los relacionados con la competitividad del mercado, con la innovación y con los procesos de gestión, siendo los más relevantes:

- Modelo de planificación estratégica. La principal función de este modelo de gestión es organizar y formalizar los procesos de producción.
- Modelo de calidad total. Este modelo de competitividad busca garantizar un proceso de producción continuo que permita a una compañía alcanzar los mejores estándares de calidad (certificación ISO).
- Modelo océano azul. Busca dejar de lado la competencia entre las empresas a través de la ampliación de la innovación.
- Modelo prospectivo. Se encarga de identificar cuál es el futuro probable de la organización y, por otro lado, el futuro deseado por la misma.
- Modelo empowermen. Conlleva un tipo de liderazgo basado en desarrollar las capacidades de los colaboradores para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente.

Según la corriente filosófica de Velásquez, un modelo gerencial, debe estar alineado a los procesos que vienen desarrollando la organización y los objetivos que desea alcanzar, para que al ser implementado propenda al éxito de la organización. Los modelos gerenciales consisten, básicamente, en estrategias de

gestión que son empleadas por las organizaciones para administrar, dirigir y desarrollar los subsistemas que las conforman.

Por otro lado, Hernández (2005, p. 4) dice: “La gerencia debe enfrentar hoy en día la posibilidad de adaptarse o perecer ante los nuevos retos, adecuarse implica flexibilizarse lo cual requiere la incorporación de nuevos enfoques y desechar métodos que ya no están acordes con las realidades”.

Los roles fundamentales de la gerencia, como expone el autor antes mencionado involucran, además de las funciones habituales de planificación, organización, dirección y control, la definición de una filosofía de cómo se va a llevar a cabo cada una de estas funciones, un balance adecuado con énfasis en la productividad y la transparencia en el uso de los recursos, en términos de retorno de la inversión, desarrollo social, promoción y expansión de los productos logrados, y la alimentación del sistema.

Implica no sólo la adopción de los atributos de las funciones o modelos tradicionales de la gerencia, sino también de la innovación de nuevas tendencias, tales como: calidad total, reingeniería, planificación estratégica, gestión del conocimiento y capital social, las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el marco de la sociedad del conocimiento, las cuales son parte activa de los procesos dinámicos de la gerencia contemporánea.

### **Estrategias Gerenciales Enfocadas a la Gnoseología del Éxito en la Gestión Pública**

De acuerdo a; Kadi y Maduro, (2014) actualmente, las empresas deben contar con estrategias que les permitan cumplir sus objetivos, de este modo se pueden realizar labores bajo la guía de un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de una manera agradable, exitosa y consistente.

Estos autores, citan a Halten, (1987): quien se refiere a que las estrategias gerenciales son el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigido a la obtención de los mismos. Lo que significa, que la estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

Por otra parte, es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Pero se debe tener en cuenta que para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

Debido a lo antes citado, se confirma entonces que el poder desarrollar una estrategia que sea innovadora y adecuada para la empresa; generará diversos factores de éxito. Además, la haría sostenible en el mercado, agregándole la adecuación como un componente mucho más central de la ventaja competitiva, alejándola de sus competidoras más cercanas y de lo que la mayoría alcanzaría percibir.

En el contexto organizacional, la gerencia de recursos físicos, financieros, mercadológicos, comunicacionales, tecnológicos y talento humano requiere de diversas estrategias conducentes a alcanzar el éxito en el logro de sus objetivos, el posicionamiento, la competitividad y la permanencia en el transcurrir del tiempo.

Con base en lo antes expuesto, en la controlaría del estado Cojedes, es necesario estar abierto a estrategia gerenciales donde se pueda implementar un nuevo modelo gerencial, el cual sea de utilidad y de alta profesionalidad, uno que sea aplicable a dicha organización para solventar los problemas en proyección, planificación, programación, sistematización y gestión, además, que se adapte a los objetivos, a las características, situación y necesidades.

Al respecto, Drucker (1999) plantea que para el logro satisfactorio de una estrategia es necesario, que se definan los objetivos así como los indicadores que ayudará a que se alcancen dichos objetivos. Asimismo, expone el autor que sin planes los gerenciadorees estratégicos no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos.

Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan; y sin un plan, los gerentes y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control y seguimiento se convierte en un ejercicio fútil ocurriendo con frecuencia, que los planes erróneos afecten la salud de toda la organización.

### **Las Organizaciones tradicionales**

Para (Senge 1995), citado por Valecillos y Quintero (2009) son lo contrario a una organización en aprendizaje porque se encuentra afianzada en mecanismos de gerencia rígidos de control y que funciona en base a ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años. Este tipo de organizaciones reproducen lo que ya saben. Como no confía en las capacidades, compromiso y responsabilidad de sus empleados diseña mecanismos de control, que se estructuran de manera jerárquica vertical, formando una pirámide en cuya cima se toman todas las decisiones. (p.71).

### **Las Organizaciones inteligentes como modelo gerencial**

Estiman los autores que hace unos doscientos años, años más años menos, surgen las teorías administrativas y con ellas los distintos modelos gerenciales, desde entonces hemos transitado por cuantiosos modelos, con énfasis ya sea en los sistemas, en la calidad, en la planeación, en la racionalidad, entre otros, todos

estos basados en habilidades gerenciales como la comunicación, el liderazgo, y la gestión de resultados, sin embargo, no es hasta el surgimiento de los modelos con énfasis humanistas cuando los autores voltean hacia el “ser humano” y sus implicaciones dentro de la organización.

Los principales postulados de la teoría humanística del trabajo, dirigen su atención a las personas, a su grupo social y al ambiente de trabajo, mientras que la administración científica orientaba su interés hacia la tarea y la teoría clásica orientaba su estudio hacia la estructura organizacional. Arbeláez, Serna y Díaz (2015).

Mientras autores humanistas como Tead y Sheldon abogaban por la humanización de las relaciones gerenciales, lo cual permitiría tener en consideración las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados, en abierto antagonismo a Taylor que daba prelación al aspecto económico como el principal motivador del trabajador; Arbeláez y otros (2015) afirman que Mayo (1880-1949) con sus estudios:

Demostró que la cooperación de los trabajadores de la empresa, desde las etapas de la planeación, era garantía de éxito de los procesos productivos, a la vez que los empleados y obreros se sentían útiles y estimados por la empresa al permitirles tomar parte en los procesos de toma de decisiones.

Hoy día, casi un siglo después de las conclusiones de Mayo, el tiempo ha demostrado que tenía la razón, las organizaciones actuales y sus modelos gerenciales vanguardistas, tienden a restar importancia a la jerarquía y se la otorgan al resultado, al crecimiento y al trabajo colaborativo.

Más allá, de las consideraciones iniciales de los teóricos humanistas, hay un concepto que podemos relacionar ampliamente con las organizaciones inteligentes y es el de la Inteligencia Emocional, la cual, básicamente, consiste en que el individuo pueda conocer sus propias emociones, manejar las mismas,

reconocer la de los demás, y establecer relaciones. Este constructo surge con Salovey y Mayer (1990) y se difunde con Goleman (1995), en su obra “La Inteligencia Emocional”, antes de esto, la complejidad de la inteligencia, era relacionada por autores, como Thorndike y Wechsler, con el aspecto cognitivo y no con las emociones o los sentimientos.

El test de inteligencia emocional de Jack Block, citado por Ferro (2015: 75) caracteriza a las personas con inteligencia emocional elevada alegando demuestran estar dotados de una notable capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida y son afables y cariñosos en sus relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten, en suma, a gusto consigo mismos, con sus semejantes y con el universo social en el que viven.

Los aspectos considerados en el modelo sobre Inteligencia emocional resultan de gran importancia en la gerencia actual, por cuanto constituyen herramientas fundamentales en temas como la solución de conflictos. El control adecuado de las emociones, la resiliencia ante los fracasos, la automotivación y la capacidad de relacionarse con los demás son características deseables en el reclutamiento del personal que formará parte de una organización inteligente.

En este breve recorrido epistemológico por el tema de la tendencia humanista de las organizaciones arribamos a una nueva conceptualización derivada de la necesidad de afrontar la complejidad de las relaciones en el mundo contemporáneo, afirma Senge (1990):

*Hoy, el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abrumba. Quizá, por primera vez en la historia, la humanidad tiene la capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar, para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes.*

Reaccionando a estos nuevos niveles de complejidad, Senge propone el concepto de “organización inteligente”, un nuevo modelo de organización que es capaz de sobreponerse a las dificultades, de reconocer las amenazas y de descubrir las oportunidades a través del aprendizaje continuo.

Este es pues el significado básico de “organización inteligente”, dice el autor Senge, una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir. El “aprendizaje para la supervivencia”, lo que a menudo se llama “aprendizaje adaptativo” es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa. (2012. Pg. 7)

De acuerdo con Peter Senge en su libro 'La quinta disciplina en la práctica', la creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco disciplinas de aprendizaje, ajustando las políticas de la institución hacia estas:

- Dominio personal: aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos.
- Modelos mentales: reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna de los procesos realizados en la institución.
- Visión compartida: elaboración de un sentido de compromiso grupal.
- Aprendizaje en equipo: la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayores.
- Pensamiento sistémico: un modo de analizar las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas.

Respecto a lo anterior, considero como investigadora, que al aumentar nuestra capacidad creativa para adaptarnos al entorno y mediante la cooperación y el

respeto, transformarlo en lo que necesitamos para permanecer y trascender en él, nos convertimos en seres humanos inteligentes y así en la base de las organizaciones inteligentes.

Por otra parte León, Tejada y Yataco (2003) definen las organizaciones inteligentes de la siguiente manera:

*Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. (p. 82)*

Este constructo invita a la consideración de las bases fundamentales del modelo gerencial de las organizaciones inteligentes, donde el dominio personal, el trabajo en equipo, la visión compartida y los modelos mentales se integran en una quinta disciplina denominada “pensamiento sistémico”.

En consonancia con lo anterior, la capacidad de crear y el aprendizaje mutuo constituyen el alma del modelo gerencial de las organizaciones inteligentes, y como tal contempla supuestos y estrategias. En este sentido, Espinoza (2011:18) propone lo siguiente:

*Los supuestos son: Soy un ser humano limitado por mis modelos mentales. Los pensamientos de los demás tienen una lógica intrínseca. Todos los seres humanos pueden actuar en forma racional y al mismo tiempo abrirse a las opiniones*

*Sus estrategias son: Definir las metas en forma consensuada y perseguir su cumplimiento en forma colectiva. Aprender a toda costa. Compartir toda la información relevante. Maximizar el compromiso interno mediante elecciones informadas y libres. Aceptar todos los sentimientos de las personas como expresiones válidas.*

Los preceptos propuestos por Espinoza en su obra pueden ser tenidos como los cimientos sobre los cuales se debe construir el modelo gerencial de las organizaciones inteligentes. Mientras en los modelos gerenciales tradicionales las



personas se encuentran siempre a la defensiva en este tipo de organizaciones las relaciones interpersonales y grupales se volverán más proactivas y menos defensivas. Las personas experimentarán entusiasmo, calma y satisfacción. Los errores serán resueltos en forma rápida y los procesos continuamente mejorados. Habrá máxima libertad para explorar nuevas ideas y posibilidades. Espinoza (ob. Cit.).

En este orden coincido con el autor Espinoza en que las consecuencias últimas del modelo de aprendizaje mutuo son el sueño de todo líder: efectividad, flexibilidad, innovación, alta calidad, bajos costos, competitividad, mejoramiento continuo, alta rentabilidad, desarrollo personal y crecimiento organizacional.

### **El enfoque sistémico**

En cita previa atribuimos a Senge (1990) la frase “hoy la complejidad nos abruma”, en este sentido, dicho autor considera que, para resolver los problemas de aprendizaje es fundamental comprender que la estructura de los sistemas influye sobre la conducta de las personas; en otras palabras, lo denomina “pensamiento sistémico”; entendido como la ciencia y el arte de realizar inferencias de comportamiento desarrollando una mayor y profunda comprensión de la estructura subyacente, un método de aprendizaje que incluye procesos, lenguaje y tecnología. Por tal motivo, es importante examinar, comprender y modificar las estructuras que modelan los actos individuales; y evitar seguir actuando según modelos preconcebidos.

### **Características de las organizaciones inteligentes**

Según lo establece Choo, (2002), la Organización Inteligente posee las siguientes características: mediada, situada, provisional, pragmática y disputada.

1. Mediada: implica que la inteligencia se encuentra condicionada por los sistemas; en otras palabras, los individuos que los conforman y la

interacción que ellos mismos establecen con fuentes de información, nuevas tecnologías y otros recursos materiales para el desarrollo de los procesos.

2. Situada: ubica a la inteligencia bajo las condiciones espacio-temporales, ya que la misma está sujeta a la realidad existente y circundante en la cual se desempeña la organización.
3. Provisional: se debe a que depende en gran medida de las rutinas, reglas y políticas bajo las que se desenvuelve la institución, que al mismo tiempo están sujetas a variaciones.
4. Pragmática: puesto que, produce una acción enfocada a fines organizacionales y dirigidos al objeto de la actividad, y dicha acción depende de las concepciones que posean los especialistas.
5. Disputada: refiere a los conflictos que pueden generarse a raíz del desarrollo de la toma de decisiones, el acceso a la información, entre otros aspectos.

### **La Metanoia**

Este término se utiliza para describir lo que sucede en una empresa inteligente, y sinónimo de desplazamiento mental. Para los griegos significaba desplazamiento o cambio fundamental, trascendencia (meta = más allá) de la mente. Para el científico Peter Senge (ob. Cit) esta se define como un “desplazamiento mental o cambio de enfoque; es el tránsito de una perspectiva a otra, significa trascendencia, superación” (p. 94). Este concepto (metanoia) contiene, para Senge, el significado más profundo del término "aprendizaje" (p. 23).

En un proceso de transformación permanente a nivel grupal y personal, se requiere de disposición, apertura y un pensamiento estratégico. Es por ello que la Metanoia es un aspecto clave en el aprendizaje empresarial; un aprendizaje que conjuga lo adaptativo con lo generativo, es decir, tanto hacer con lo que se tiene, como construir y gestionar nuevos recursos.

Este tipo de aprendizaje aumenta la capacidad creativa. Lewin (1958) considera que en la mente de las personas hay una lucha constante entre dos fuerzas, una que tiende al cambio y otra hacia la permanencia, al status quo. En esta inercia de direcciones opuestas el cambio ocurre cuando las fuerzas que pretenden contener son superadas por las que están impulsando.

Este fenómeno también ocurre al interior de las empresas, Lewin (ob.cit) reconoce tres etapas que las organizaciones deben recorrer para consolidar un cambio: descongelar, mover y recongelar:

*El descongelamiento se refiere a la etapa de debilitamiento de la resistencia al cambio, se le llama descongelar porque algunas ideas están fielmente arraigadas en la mente de las personas, como si estuvieran detenidas, congeladas, por ejemplo, la indiferencia, el conformismo, la indisciplina o la falta de compromiso. Una vez que hay disposición a ideas renovadoras, viene una segunda etapa que se conoce como el movimiento a un nuevo estado, se trata de promover el cambio, es el espacio de las alternativas y los escenarios posibles. En la última fase, la del recongelamiento, se busca consolidar y arraigar el nuevo modelo para estabilizarlo.*

La resistencia al cambio es un mecanismo de defensa que se promueve a través del miedo. Ante el temor de perder lo que se tiene los seres humanos se retraen, se apartan e intentan pasar desapercibidos para no perder lo que de algún modo ya han ganado; en primera instancia se debe superar este miedo, la indisciplina y la falta de compromiso, para luego promover en su subconsciente el cambio.

Para lograr estos cambios dentro de la organización y aumentar la capacidad creativa de los trabajadores, es necesario comprender la importancia del factor humano en la obtención de los resultados que se planean alcanzar. De hecho, Gil (2006: 37) afirma que: “la nueva realidad exige 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 cambio una filosofía de vida”.

En este contexto, Espinosa (2011: 8) afirma que, los seres humanos inteligentes forman “organizaciones inteligentes”; y en tal sentido establece cuatro reinterpretaciones básicas con respecto al fenómeno humano, entre ellas se mencionan:

**1. Cambiar la interpretación de un ser que es, por un ser que deviene:** Cuenta el autor que debatían los filósofos Parménides y Heráclito sobre la naturaleza del ser afirmando el primero, que lo importante era entender el ser de lo existente porque éste era inmutable, no cambiaba, el cambio era una ilusión; mientras el segundo sostenía que el ser era una ilusión y que el cambio era lo constante; el tiempo le dio la razón a Heráclito y siglos después, Paulo Freire, citado por Flecha (1998: 4), también planteaba que: “no somos seres de adaptación sino de transformación”; dicha perspectiva es seguida por diferentes grupos de aprendizaje, si no nos gusta lo que somos podemos cambiarlo cambiando nuestras actitudes.

**2. Los seres humanos devenimos a partir de lo que hacemos:** esto implica que las personas adaptamos nuestra identidad a partir de lo que hacemos. Para los filósofos John Locke (1632-1704) y David Hume (1711-1776), citados por Polster (2018), la identidad es la relación entre la memoria y las diferentes vivencias presentes y pasadas; es decir, es la reflexión que un individuo hace de su propia secuencia temporal y lo que la distingue de los demás individuos. De hecho, las personas que han establecido su identidad de forma más estable y madura se adaptan mejor a las diferentes situaciones sociales, se relacionan más fácilmente con los demás y poseen una mayor confianza en sí mismas.

**3. Los seres humanos no somos seres racionales, somos seres biológicos, emocionales y lingüísticos:** Esto implica que el ser humano es un ser hipercomplejo, ya que trasciende la simplicidad funcional biofísica de su corporalidad e, incluso, a la complejidad sociocultural de su ámbito de vida,

logrando de este modo una comprensión integral de la realidad humana creada en las discrepancias, la concurrencia y la complementariedad.

**4.- Individualmente los seres humanos no tenemos acceso a la verdadera naturaleza de las cosas, solo a nuestras interpretaciones:** Esta afirmación implica que, la verdad es una cualidad del conocimiento, que puede ir desde lo simple a lo complejo. De este modo, todo lo que signifique manifestar la verdad y facilitar a los demás el acceso a la verdad, eleva al hombre.

Además, todas las suposiciones erróneas, la falta de verdad y las dificultades en el uso adecuado del intelecto están en contra del derecho natural de todos a conocer la verdad. Es ofensivo y perjudicial para la dignidad humana. El orden moral en la vida social es imposible sin la verdad, porque exige el intercambio de pensamientos, sentimientos, noticias, etc.; sobre la base de todo esto, se debe responder la verdad, al menos lo que todos honestamente entiendan que es la verdad.

## MOMENTO III

### CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

La metodología, es el camino que todo investigador debe seguir, para la construcción, sistematización y desarrollo de la investigación, en las cuales se exponen las generalidades que la orientan, así como, la caracterización, la postura epistemológica asumida por el investigador, asimismo, se describen los procedimientos aplicados para la investigación que se circunscriben dentro de las actividades desarrolladas; también, se presentan las técnicas de investigación; caracterizándose por el esquema y explicación de cómo se van a interpretar, recolectar y procesar los datos de la investigación.

Al respecto, Tamayo y Tamayo (2009), afirma que la metodología; “es un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p.37).

Por tanto, en este momento, los aspectos más apremiantes determinan la actitud que adopto para acercarme lo más posible a la realidad bajo la cual se desarrolla la investigación, donde los fundamentos ontológicos, epistemológicos y metodológicos dieron soporte y énfasis en la interacción sistemática de los elementos, constituyéndose la estructura conceptual y operante que sirve de soporte al estudio.

En la búsqueda de un paradigma que me permita acceder a un universo caracterizado por ser caótico lleno de incertidumbre y multidimensionalidad que está en constante evolución, coincidí con la apreciación de Villegas (2012), quien sostiene que:

*En las manifestaciones fenoménicas de esta nueva realidad, emergen problemas vinculados con la cotidianidad, interactividad y globalidad, los cuales ya no se pueden abordar de manera reductiva, con modelos de*

*investigación de otras épocas, siendo necesario repensar los supuestos de paradigmáticos de la investigación, buscando dar una respuesta más acertada o ajustada a las demandas de estas nuevas realidades. (p. 44)*

Considerando esto, en la presente investigación me sumerjo en una nueva cosmovisión de la investigación para hacer frente a la complejidad de la referencia ontológica a través de la investigación cualitativa interpretativa desde la fenomenología; por cuanto, me encontré frente a múltiples realidades construidas por los informantes clave representados por los trabajadores de la Contraloría del estado Cojedes, respecto a las situaciones que perciben, de las cuales tienen experiencias, vivencias e interpretan desde su perspectiva; por lo que la verdad emerge como una configuración de los diversos significados que estos actores dan a esa realidad.

### **Configuración Ontológica**

Esta se origina desde de la concepción de una realidad, dialéctica, dinámica y deseablemente cambiante hacia mejores estándares gerenciales. Todos los actores son determinantes para el éxito organizacional y esos actores provienen de un contexto laboral que implica en lo interno a los trabajadores de la Contraloría y en lo externo a los órganos y entes sujetos a su control, es multivariada la realidad condicionante, la interpretación de la realidad debe contribuir a la comprensión de la misma, la cual debe ser propiciada por los actores previo reconocimiento de su modelo gerencial.

Partiendo de este contexto, fue necesario avanzar y fundamentar en el enfoque cualitativo, por cuanto “la investigación cualitativa se interesa por captar la realidad social “a través de los ojos” de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto” Monje, (2011) es decir que “No parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los

conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas.” (p.13).

Según Claret (2013), la investigación cualitativa al permitirle al investigador interactuar con las personas involucradas en el objeto de estudio, permitiéndole aproximarse aún más a la realidad y hacerse parte de ella, pudiendo realizar a través de este paradigma estudios etnográficos, historias de vida, investigación-acción ente otros.

Por ello, la posición ontológica de este estudio me exige postular el significado de la conducta humana desde la subjetividad del informante, y para ello utilizo técnicas y herramientas que promuevan la cercanía de los informantes a la realidad, teniendo en cuenta su propia perspectiva y subjetividad con respecto a la situación del problema.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación cualitativa tiene como propósito “reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se le llama holístico porque se precia de observar el todo sin reducirlo al estudio de sus partes.” (p. 20), es decir, desde las experiencias vivenciales de cada uno de los sujetos en estudio respecto a la situación gerencial que se requiere y así, caracterizar los significados que le atribuyen.

### **Configuración Gnoseológica**

El conocimiento que se generará en la investigación emergerá de la propia praxis, en un proceso continuo de recogida de información, categorización, interpretación, contrastación y teorización, basada en la experiencia por la convivencia en una realidad, no ajena al investigador, sistematizada captando información, procesándola y socializándola para su validación por parte de los actores de la investigación. Se asume la existencia de un conocimiento implícito formal o no, en



todas las acciones que desarrollan los actores. El conocimiento es inmanente al ser humano, de allí que su interrelación en la organización y el tratamiento que se le dé a esta debe ser necesariamente humanístico.

### **Configuración Epistemológica**

La epistemología requiere una transformación en la representación del investigador sobre la ciencia, la cual está implicada con su propia formación. Esas transformaciones epistémicas en la ciencia, van produciéndose en un extenso e confuso proceso, avanzando por caminos opuestos, pero que siempre se realiza a través de una reflexión teórica orientada hacia el cambio, la cual contiene importantes problemas realistas que se van proyectando a lo largo de este proceso.

De igual manera, la epistemología se interroga acerca de cómo la realidad puede ser conocida en términos de buscar la relación entre quien conoce y aquellos elementos de la realidad que son conocidos, en tanto la búsqueda de caracterizaciones, fundamentos, presupuestos sostenidos en la conciencia de los informantes claves, los cuales apoyan al investigador en el proceso de aprehender esos conocimientos. Según (Escobar, 2006:5):

*...es imposible separar al investigador de lo investigado, en virtud que precisamente la interacción es el escenario ideal para construir la información. De esta manera, existe una relación entre lo que puede ser conocido con el proceso de indagación y lo que se genera de la realidad.*

Dentro de tal conceptualización, para abordar esta realidad, me apoyé dentro de la matriz epistémica Fenomenológica, de acuerdo con Leal (2009), en esta matriz “el fenómeno es observado desde adentro del sujeto de estudio, se busca la esencia en su conciencia, es la vuelta al mundo vivido para buscar el significado del fenómeno.” (p.119). Esta corriente epistémica permite ir más allá de lo aparente, de lo obvio a los ojos del espectador. Por lo tanto, su enfoque principal está en el fenómeno mismo, es decir, en lo que se presenta y revela a la conciencia misma,

porque no busca juzgar, sino comprender y explicar el fenómeno. En este sentido, según Bunge (2002) señala que:

*La epistemología contribuye a desenterrar los supuestos filosóficos de planes, métodos o resultados de las investigaciones científicas de la actualidad; ayuda a resolver problemas científicos, a reconstruir teorías científicas de manera axiomática a participar en las discusiones sobre la naturaleza y el valor de la ciencia pura y aplicada y por último, servir de modelo a otras ramas de la filosofía. (p.45)*

Atendiendo a estas consideraciones, dicho estudio se relaciona con la intersubjetividad de las vivencias institucionales de los trabajadores de la Contraloría del Estado Cojedes bajo los diferentes modelos gerenciales que a través del tiempo han tenido que vivir, puede descubrir sus creencias y sus conocimientos, sus causas, sus objetivos y sus elementos intrínsecos. Es por ello, que la realidad objeto de estudio pretende Resignificar un modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes para la Contraloría del estado Cojedes, se enmarcó dentro de la opción epistemológica a través de la interpretación, el cual según González (2001):

*se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social e intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control de paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción, busca la objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo ínter subjetivo en el contexto educativo, desde esta perspectiva se cuestiona que el comportamiento de los sujetos este gobernado por leyes generales y caracterizado por regularidades subyacentes. (p. 1)*

Desde esta posición, el conocimiento de la investigación es el resultado de la experiencia personal, y los métodos elegidos me permiten examinar cómo diferentes sujetos crean, modifican e interpretan su entorno. Por lo tanto, la investigación se centra en describir y comprender la subjetividad única e individual de los informantes clave, más que en generalizar, para construir un conocimiento ideográfico que comprenda que la realidad es dinámica y diversa. Finalmente, comprendí la realidad desde los significados que emergieron de los informantes claves, por cuanto se estudiaron sus creencias, intenciones, motivaciones y otras

características del proceso, no observables directamente ni susceptibles de experimentación.

Igualmente es necesario considerar que, para captar la naturaleza de la presente investigación, fue prioritario centrar la atención en el modelo gerencial actual de la Contraloría, siendo que esta no resulta ajena a la investigadora por cuanto forma parte de esta realidad, lo cual permitirá comprender su objeto y estructurar su método.

## **Metodología**

El método abarca los procedimientos y la secuencia que se debe seguir para llevar a cabo una investigación, Resulta evidente que, si mi intención es Resignificar un modelo gerencial para la Contraloría del estado Cojedes con base en el enfoque de las organizaciones inteligentes, entonces será propicio utilizar el paradigma cualitativo desde el método fenomenológico hermenéutico con un diseño que me permita centrarme en la percepción de lo externo y lo interno, tomando en cuenta que cada uno lo manifiesta según el significado que le da a la experiencia adquirida.

Sobre la investigación cualitativa han escrito los autores Hernández, Fernández y Baptista (2018), lo siguiente: “Busca explorar, describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes”. (p.13).

Adicionalmente “La ruta cualitativa resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado (p.9). Para los autores, el enfoque cualitativo se selecciona cuando la intención es comprender lo que los participantes (individuos o pequeños grupos de investigación) piensan

sobre los fenómenos circundantes, para profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados.

Es por lo tanto, el enfoque cualitativo el que se corresponde con la investigación en curso, por cuanto, el constructo producto de este estudio emanará del proceso de recolección, contrastación e interpretación de la información suministrada desde las voces de los informantes claves y sus vivencias.

El método fenomenológico ha sido una gran contribución a las disciplinas que tratan de comprender a los seres humanos. Respecto a la fenomenología ha expresado Husserl (1949)

*Es un método que intenta entender de forma inmediata el mundo del hombre, mediante una visión intelectual basada en la intuición de la cosa misma, es decir, el conocimiento se adquiere válidamente a través de la intuición que conduce a los datos inmediatos y originarios.*

Del mismo modo, Husserl habla de la epojé que significa desconexión, interrupción o suspensión de juicios. (p. 119), por lo que al emplear la conciencia fenomenológica se vuelve espectadora en sí misma y capaz de relacionarse únicamente por el sentido que tienen los fenómenos para los sujetos en estudio, esta reducción fenomenológica, es el acto por medio del cual el mundo es colocado entre paréntesis.

Por otro lado, Heidegger citado por Martínez, (2004) precisa que la fenomenología es la ciencia de los fenómenos y que consiste en "permitir ver lo que se muestra, tal como se muestra a sí mismo, y en cuanto se muestra por sí mismo" (p.138).

Otros autores han hecho contribuciones para su definición, para Martínez (2004) la fenomenología "Es el estudio de los fenómenos tal y como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre". (p.137) y más recientemente Lugo (2018) ha manifestado "...es situarse en la descripción de experiencias concretas" (p.9).

Entendiéndose que el método fenomenológico tiene sus inicios con los planteamientos de Husserl (1859-1938), su fundador, quien acuñó el término Epojé o reducción fenomenológica, lo que significa una suspensión de juicios u opiniones por parte del investigador para así poder conocer el fenómeno tal como es en sí.

En este orden de ideas y destacando el componente de la hermenéutica, este término proviene del verbo griego hermeneuein que viene a ser "interpretar". Según Fuster (2019) el padre de la hermenéutica filosófica es Gadamer, quien pretendía integrar el avance de la ciencia y del pensamiento por medio del lenguaje. A su entender, la hermenéutica está en la búsqueda de comprender al otro, no solo a través de la conversación, sino en lo que encuentra detrás de lo no dicho y está presente durante todo el proceso investigativo en la construcción, el diseño metodológico y teórico, así como en la interpretación y discusión de los resultados.

Para Dilthey citado por Ruedas, Ríos y Nieves, (2009) la hermenéutica, además de una técnica, es un método que trata de desligarse de la arbitrariedad interpretativa romántica y de la reducción naturalista para hacer de la interpretación histórica la base en que se fundamenta la validez universal. Se trata de una interpretación basada en un conocimiento a priori de la realidad a comprender, pero a su vez asigna significado a los datos anteriores a través de un proceso cíclico.

Según Husserl, citado por Fuster Ob.cit, el enfoque fenomenológico es un paradigma que pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos. El objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la toma de conciencia y los significados en torno del fenómeno. Es decir que investigación

fenomenológica sólo puede ser percibida desde el contexto de las personas que la viven y experimentan, sin cambiar su estructura desde el exterior.

El método fenomenológico es una corriente de pensamiento propio de la investigación interpretativa que aporta como base del conocimiento la experiencia subjetiva, inmediata de los hechos tal como se perciben, Martínez (2001: 62), es decir, este método se centra en el estudio de las realidades vivenciales que son poco asequibles pero que son determinantes para lograr la comprensión de la esencia de cada individuo.

De acuerdo a ello, se emplearon las etapas para el análisis según Martínez (ob. Cit), donde primero se describe el fenómeno que emerge de las voces de los trabajadores de la contraloría del estado Cojedes e informantes externos, para ello procedí a la búsqueda de múltiples perspectivas desde los informantes que hacen y viven su realidad dentro de la organización y otras personas involucradas con el control fiscal; posteriormente, continuamos usando los instrumentos y organizando la información en matrices para comparar y ver similitudes y diferencias en los fenómenos de investigación. De igual manera, se interpretaron los significados que emergieron y que permitieron comprender la realidad de estudio.

### **Informantes Clave**

La selección de las personas informantes, es decir, aquellas que facilitan al investigador datos fundamentales para comprender el significado y las actuaciones que se desarrollan en un determinado contexto. Estos informantes se convierten en una fuente importante para el investigador por sus vivencias, experiencias y conocimiento del fenómeno en estudio.

Para Martínez (ob.cit), refiere que son informantes claves, “aquellas personas que sirven de fuente de información, que tienen conocimientos especiales y estatus, porque ejercen un liderazgo en la zona”. De igual manera Goetz y LeCompte

(1988), expresan que: “son individuos en posesión de conocimientos, estatus, o destrezas comunicativas especiales que están dispuestos a cooperar con el investigador.” (p. 134).

Los informantes claves de esta investigación están conformada por cinco (05) sujetos que poseen la característica de tener disponibilidad y disposición de aportar información sobre el fenómeno, además de sus vivencias y experiencias dentro del órgano referente de acuerdo con las funciones que ejercen en la misma. Para la selección de informantes se utilizó lo que algunos autores denominan “muestreo intencional u opinático” (Goetz y LeCompte, 1988). Asimismo, Martínez, (ob. Cit), señala que: “la muestra de informantes representa de la mejor forma posible los grupos, orientaciones o posiciones de la población... (p. 4). (Ver Matriz 1)

Con base en ello, se seleccionaron cinco (5) informantes claves, tres (3) de ellos son trabajadores de la institución, que han hecho toda su vida profesional en ella, cambiando de cargos en la medida que transcurrieron sus años de servicio, uno (1) trabajador retirado y uno (1) externo pero dentro del sistema; seleccionados bajo el criterio de saturación de la información, quienes colaboraron en proporcionar la información. Esto significa, que no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

### **Técnica para el acopio de la información**

Para realizar las preguntas de acuerdo al tipo y diseño del estudio se utilizó la técnica de la entrevista la cual generó datos descriptivos, es decir, palabras y conductas que permitieron la comprensión basada en lo establecido por Taylor y Bogdan (2009): “en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente”. (p. 16). De acuerdo con Martínez (2008), “es un

instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con el enfoque fenomenológico, etnográfico y también con su teoría metodológica” (p. 99).

**Matriz 1. Selección de los Informantes Claves**

<b>Informante Clave</b>	<b>Cargo</b>	<b>Código</b>
I	Director de Determinación de Responsabilidades	ICI
II	Auditor Interno Interino (retirado)	ICII
III	Director de Control (CMEZ)	ICIII
IV	Director de Control	ICIV
V	Abogado Fiscal I	ICV

**Fuente: Elaboración propia**

En la misma forma, se utilizó la entrevista semi-estructurada, la cual es utilizada en la investigación fenomenológica es un encuentro con un fenómeno que está siendo vivido por “una” persona quien determina características del fenómeno; no es el investigador antes quien lo determina, sino la persona en el discurso por lo cual se le da la apertura de que traiga de su conciencia ese fenómeno y lo exprese. (Guerrero, Menezes y Ojeda 2017).

La entrevista aplicada generó datos descriptivos, es decir, según Taylor y Bogdan, (ob. Cit) “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”. (p. 16). Se caracteriza esta entrevista 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.

Posteriormente, se procedió a la codificación de la información mediante la cromatización de la información. De allí que, la cromatización, no es más que darles color a las unidades de análisis encontradas para categorizarlas y codificarlas, es decir, es identificar los temas, segmentos u oraciones dentro de las



notas de entrevistas que se aplicaron y que se relacionan con las preguntas de investigación en el estudio, con el propósito de eliminar la información que resulte irrelevante (ver Matriz 2), complementan Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), señalando que:

*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 (p. 449).*

De lo anteriormente descrito por los autores, en este proceso se agrupan el conjunto de percepciones, pensamientos, posturas y actuaciones de los informantes sobre la temática, como mecanismo de clasificación, entendidas como entidades mentales, fundamentada en la comprensión lingüística (Ver Matriz 3), luego se categorizó atendiendo a lo establecido por Cuenca y Hilferty (2013):

*Un mecanismo de organización de la información obtenida aparte de la aprehensión de la realidad, que es, en sí misma, variada y multiforme. Nos permite simplificar la infinita de lo real a partir de dos procedimientos elementales de signo contrario o mejor dicho, complementarios: la generalización o abstracción y la discriminación” (p. 32).*

Posteriormente, se agruparon las categorías para la comprensión y representación del fenómeno. (Ver Matriz 4).

**Modelo para la categorización y codificación (Matriz N° 2)**

Línea	Codificación	Texto de la Entrevista	Categoría	Sub-categoría
-------	--------------	------------------------	-----------	---------------

**Fuente:** Elaboración propia

Modelo para la organización de las categorías que emergieron en la información proporcionada por los Informantes Claves (Matriz 3)

<b>Código</b>	<b>Categoría: Sub-categoría</b>	<b>Texto de la entrevista</b>
---------------	-------------------------------------	-----------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez obtenidas las categorías se hizo una triangulación de datos, según la Matriz 4, para procesar la información obtenida de la entrevista, tomando en cuenta lo previsto por Denzín (1989) citado por Otero (2011), el cual refiere a la “utilización de diferentes tipos de datos, que se debe distinguir de la utilización de métodos distintos para producirlos”. Para Cisterna (2005):

*La triangulación es la acción de la reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio, surgida de una indagación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación (p. 69)*

Dentro de este orden de ideas, Rojas (2010) dice que: “consiste en contrastar datos provenientes de diversas fuentes, técnicas, métodos, investigadores e interpretarlos desde distintos enfoques teóricos” (p. 166), es decir, 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 de obtener otros datos que no han sido aportados a simple vista.

Modelo para la triangulación de la información (**Matriz 4**).

<b>Categoría</b>	<b>Realidad encontrada en la información proporcionada por los informantes claves</b>	<b>Referentes Gnoseológicas</b>	<b>Análisis e interpretación de los resultados</b>
------------------	---	-------------------------------------	--

**Fuente:** Elaboración propia

## **Validez**

Tal como señala Martínez (ob.cit), el nivel de validez del método viene dado por el grado de coherencia lógica interna de sus resultados y por ausencia de contradicciones con los resultados de otras investigaciones. De esta manera esta investigación tendrá validez y será científica al cumplir con los siguientes requisitos: triangulación de la información y criticidad del investigador.

Esto se corresponde con lo planteado por el autor cuando expone que la científicidad de una investigación se cumple al responder a: (a) rigurosidad; lo que implica tomar en cuenta todos los aspectos o detalles presentes en el contexto, "...el modo de recabar los datos, de captar cada evento desde sus diferentes puntos de vista, de analizar la información e interpretarla inmersos en su propia dinámica, ayuda a superar la subjetividad..."(ob. Cit., p.119); (b) Sistemática, lo que conlleva a un orden o estructuración de toda la información recabada; y (c) Criticidad, que ésta dada por ese proceso constante de autoevaluación.

Por lo tanto, la validez es interna y externa, interna ya que los resultados de la investigación respondieron al contexto o realidad dada, en otras palabras, la información obtenida se correspondió con el propósito de estudio. Por otro lado, la validez externa consiste en que los resultados de este estudio se puedan generalizar a otras experiencias, desde el punto de vista de Martínez (ob. Cit), en el sentido que la aplicabilidad va a ser dada por el uso que otros investigadores pudieran hacer de esta investigación.

## **Fiabilidad**

La fiabilidad, confiabilidad, consistencia y credibilidad de la investigación se logra a través del análisis de la información, lo cual permitirá internalizar las bases teóricas, el cuerpo de ideas y la realidad (sujetos de estudios-escenarios y

contextos) Rusque (2003). De allí que, la fiabilidad de esta investigación viene dada por la consistencia de los resultados obtenidos, es decir: "...el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores o jueces del mismo fenómeno" (Martínez, ob.cit., p. 118).

Con el propósito de otorgarle fiabilidad a los resultados de este estudio, se cumplen las siguientes estrategias que permiten la realización de una auditoría de la investigación: a) Descripción precisa de las categorías; b) Triangulación de la información obtenida de los diferentes sujetos o actores, así como de técnicas y de teorías, uso de medios técnicos, tales como grabaciones en audio y video. De tal manera, que la información recabada pueda ser revisada y evaluada por otros investigadores.

De este modo, la fiabilidad externa de este estudio se fundamentó, tal como nos indica el autor, en la identificación de los supuestos o teorías en la que subyace el proceso, la descripción del contexto en que se recaban los datos y de los informantes claves, dicho de otro modo, es la descripción del método, lo que va a permitir a otros investigadores que puedan usar el informe final para otros estudios, por lo tanto esta investigación es fiable en el sentido que sus resultados son particulares a un tiempo y a un contexto, es decir son producto de la descripción de la realidad sobre la que se basa el proceso y de la interrelación entre los sujetos de estudio. En caso de utilizar otros métodos de recolección de información, es posible utilizar otros criterios de fiabilidad.

## **MOMENTO IV**

### **RESULTADOS E INTERPRETACION**

En este momento, se exponen los resultados obtenidos de la indagación realizada a través de las técnicas e instrumentos aplicados a los informantes claves, en este caso, se puso en práctica la entrevista, la cual generó datos descriptivos, que permitieron la comprensión basada en lo establecido en este estudio doctoral. Es decir, donde se expone el recorrido realizado y se exterioriza la opinión de los informantes, quienes son un elemento fundamental para el curso de todo proyecto de investigación científica.

La técnica de análisis o interpretación utilizada es a través de la codificación, categorización y triangulación de datos, esto con el propósito de analizar cada uno de los datos arrojados y establecer comparaciones, así mismo, de estudiar en profundidad diversas discrepancias. De tal manera, que se produce desde una entrevista o conversación oral-escrita aplicando las reglas de censuras de reducir lo intrínseco, colocar entre paréntesis las posiciones teóricas, excluyendo la tradición con respecto a lo experimentado.

La entrevista la realicé en la Contraloría del estado Cojedes, a cinco (05) sujetos, con la característica de tener disponibilidad y disposición de aportar información sobre el fenómeno, además, de sus vivencias y experiencias dentro del órgano referente de acuerdo con las funciones que ejercen en la misma. Dichos informantes, son trabajadores de la institución, que han hecho toda su vida profesional en ella, cambiando de cargos en la medida que transcurrieron sus años de servicio.

Lo cual significa, que la información la obtuve directamente de la realidad sobre las diferentes situaciones y acontecimientos que se han generado, en esta interpretación se podrá observar la apreciación de cada uno de los entrevistados,

de las diferentes situaciones y actividades que se generan durante el desarrollo de la jornada o de las funciones en dicha organización, en especial su opinión acerca del modelo gerencial actual y de los posibles cambios que pudieran surgir con base en los principios de las organizaciones inteligentes.

El proceso de codificación y categorización que a continuación se muestra, permitió organizar los datos y efectuar comparaciones, en el cual se describe de una forma detallada los hallazgos encontrados, la opinión de la autora y los fundamentos teóricos relacionados con cada una de las categorías, lo que permite construir unas reflexiones finales que conllevan hacia la triangulación para posteriormente realizar la teorización.

Al respecto, se debe resaltar que el sistema de codificación y categorización se pueden efectuar en forma simultánea, pero desde un punto de vista lógico, la codificación depende del sistema de categorías o valores que adopte la variable o alternativas que presente la pregunta. De acuerdo a Taylor, y Bogdan, (1992) sostienen desde una perspectiva cualitativa lo siguiente: «... la codificación es un modo sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos.

En cuanto a la Categorización, según Straus y Corbin, (2002) “consiste en la asignación de conceptos a un nivel más abstracto... las categorías tienen un poder conceptual puesto que tienen la capacidad de reunir grupos de conceptos o subcategorías. En el momento en el que el investigador empieza a agrupar los conceptos, también inicia el proceso de establecer posibles relaciones entre conceptos sobre el mismo fenómeno”. Estos mismos autores argumentan que: “Las categorías son conceptos derivados de los datos que representan fenómenos... Los fenómenos son ideas analíticas pertinentes que emergen de nuestros datos”.

**Estructuración de Datos**  
**(Matrices de Datos)**

**Matriz 2:** Categorización y Codificación

Pregunta N° 01		¿Cuál es el Modelo Gerencial actual de la Contraloría del Estado Cojedes?			
Línea	Código	Texto de la Entrevista	Categoría	Subcategoría	
01	ICI	Actualmente el <b>modelo gerencial</b> de la Contraloría General del	<b>Modelo Gerencial</b>	<i>Tradicional, de estructura jerárquica vertical</i>	
02		estado Bolivariano de Cojedes <u>es el tradicional, de estructura</u>			
03		<u>jerárquica vertical</u> cuya cascada de mando es descendente de la			
04		cúspide a la base. Es una organización rígida sometida a la			
05		taxatividad normativa y sometida a la instrucción jerárquica.			
06	ICII	El <b>Modelo Gerencial</b> de la Contraloría de Cojedes en la		<b>Modelo Gerencial</b>	<i>Arquetipo de una organización tradicional</i>
07		actualidad está basado en el <u>arquetipo de una organización</u>			
08		<u>tradicional</u> , caracterizado como un <u>modelo: centralista,</u>			
09		<u>autoritario, formal, ineficiente</u> , reproductor de lo que ya se sabe e			<i>Modelo: centralista, autoritario, formal,</i>
10		incapacitado al aprendizaje organizacional, es decir, la gestión			
11		de los órganos de control fiscal externos en el país está			
12		afianzada en mecanismos de gerencia rígidos que funciona en			
13		base a ciertos métodos y conocimientos que se han ido			
14		adquiriendo a través de los años. Este tipo de organizaciones			

15		reproducen lo que ya saben. <u>No confía en las capacidades,</u>	<i>ineficiente</i>
16		<u>compromiso y responsabilidad de sus empleados</u> diseña	
17		mecanismos de <u>vigilancia, que se estructuran de manera</u>	<i>No confía en</i>
18		<u>jerárquica vertical,</u> formando una pirámide en cuya cima se	<i>las</i>
19		toman todas las decisiones, en este caso los lineamientos en	<i>capacidades</i>
20		materia de control fiscal interno y externos son dictados por el	
21		Máximo órgano de Control Fiscal como es la Contraloría General	<i>Vigilancia, que</i>
22		de la Republica, lo cual en su mayoría no están actualizados.	<i>se estructuran</i>
			<i>de manera</i>
			<i>jerárquica</i>
			<i>vertical</i>
23		La contraloría del estado Cojedes actualmente tiene un <b>modelo</b>	<i>Tradicional</i>
24		<b>de gerencia</b> si cabe la palabra <u>tradicional</u> ya que se limita su	
25	<b>ICIII</b>	accionar a cumplir con una <u>planificación pre establecida</u> , girar	<i>Planificación</i>
26		instrucciones y obedecerlas según corresponda.	<i>pre</i>
			<i>establecida</i>
27		El <b>modelo gerencial</b> que es aplicado por la contraloría del	<i>Modelo de</i>
28		estado en la actualidad, es un <u>modelo de planificación</u>	<i>planificación</i>
29	<b>ICIV</b>	<u>estratégica</u> el cual está dada por la planificación y organización	<i>estratégica</i>
30		de líneas de acción para conseguir los objetivos propuestos.	



<p>31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44</p>	<p><b>ICV</b></p>	<p>Desde mi punto de vista en la institución, puedo decir que cuenta con un <u>modelo gerencial tradicional, no se visualizan adaptaciones al tiempo actual</u>, en aspectos generales, tanto a nivel de preparación para el personal en cuanto a la misión de la institución y en la forma humanista, si bien es cierto que la gerencia no podría solventar las necesidades de todo el personal, siempre es propicio tener conocimiento de estas para así saber las debilidades de cada uno de estos y así contribuir que se conviertan en fortalezas para que puedan laborar con más tranquilidad, un personal con problemas familiares no va a rendir en su trabajo pues su pensamiento va a estar en su casa. Todo esto va de la mano con los avances de una institución, con la motivación al personal para que todo fluya y puedan tener más iniciativas para el mejor desempeño del conjunto.</p>	<p><i>Modelo gerencial tradicional, no se visualizan adaptaciones al tiempo actual</i></p>
--	-------------------	--	--

**Fuente:** Elaboración propia; (2022)

**Matriz 2:** Categorización y Codificación

<b>Pregunta N° 02</b>		Según su apreciación ¿Por qué debería o no cambiar su modelo gerencial la Contraloría del estado Cojedes?		
<b>Línea</b>	<b>Código</b>	<b>Texto de la Entrevista</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
45	<b>ICI</b>	El <b>modelo gerencial</b> de la Contraloría General del Estado	<b>Cambio de Modelo Gerencial</b>	<i>No satisface los postulados de las organizaciones inteligentes propuestas por Peter Senge</i>
46		Bolivariano de Cojedes <u><i>no satisface los postulados de las</i></u>		
47		<u><i>organizaciones inteligentes propuestas por Peter Senge,</i></u> en		
48		razón que no está sujeta al perfil de una organización inteligente		
49		que impulsa el aprendizaje entre sus miembros y facilita que		
50		dicho aprendizaje sea compartido entre todos los miembros para		
51		conseguir cambios que mejoren la situación organizacional,		
52		puesto que sabe que solo a través de la experiencia, cometiendo		
53		errores y acertando, se puede desarrollar un juicio efectivo sobre		
54		cuál es la mejor manera de realizar las cosas y de cambiar en el		
55		seno interno, en consecuencia desecha la ejecución paso por		
56		paso de modelos teóricos, que luego en la realidad no pueden		
57		asegurarse que se den, aspecto patético en el modelo gerencial		
58	de la Contraloría desde lo nacional a lo estatal. Ya somos un			
59	parachoques del mal en la sociedad.			

<p>60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80</p>	<p><b>ICII</b></p>	<p>En mi opinión el <b>modelo gerencial</b> de la Contraloría del Estado Cojedes <u>no cumple con los postulados</u> sobre organizaciones inteligentes de <u>Peter Serge</u>, por cuanto el enfoque planteado por el autor se fundamenta en el aprendizaje organizacional continuo producto de un proceso colectivo lo cual conlleva un <u>cambio del comportamiento organizacional y tiene lugar a través de la interacción</u> de ellas., mientras que la forma organizacional actual de este órgano de control fiscal externo está definida por el <u>enfoque de gestión tradicional</u>, cuya cultura está caracterizada por una desconfianza hacia su personal, falta de profesionalismo, de valores institucionales, de filosofía, principios y normas enfocados hacia la calidad, falta de inversión en el adiestramiento de su capital humano y la resistencia a los cambios al adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías que van surgiendo en los mercados sobre todo las derivadas de la comunicación e informática. Un modelo gerencial por voluntad emanada de la autoridad máxima; es para generar una <u>cultura de colaboración</u>, promover el <u>aprendizaje continuo</u> de todo el equipo de trabajo, incentivar el sentido de responsabilidad, mediante herramientas como <u>liderazgo, comunicación y motivación</u>, entre otros. Facilitar <u>procesos de aprendizaje</u></p>	<p><u>No cumple con los postulados</u></p> <p><u>Peter Serge</u></p> <p><u>Enfoque de gestión tradicional</u></p> <p><u>Cultura de colaboración</u></p> <p><u>Aprendizaje continuo</u></p> <p><u>Liderazgo, comunicación y motivación</u></p> <p><u>Procesos de aprendizaje organizacional</u></p>
---	--------------------	---	--

81		<u>organizacional</u> para involucrar y crear los compromisos	
82		necesarios para modelar e impulsar las nuevas herramientas	
83		ofrecidas por el <u>enfoque de las organizaciones inteligentes</u> e	
84		intervenir en el sistema humano cultural de manera que el	
85		cambio no se perciba como una amenaza sino como una	
86		oportunidad para el crecimiento personal y el desarrollo	
		organizacional.	<i>Enfoque de las organizaciones inteligentes</i>
87		Creo que la Contraloría <u>no cumple con estos postulados</u> , toda	
88		vez que estos nos llevan al trabajo y superación en equipo en	
89	<b>ICIII</b>	donde la meta sea alcanzar la misión de la organización en	
90		conjunto y no tratar de lograr el objetivo cada quien desde su	
		departamento.	<i>No cumple con estos postulados</i>
91		En la actualidad la contraloría del estado no cuenta con los	
92		parámetros para ser o considerarse una organización inteligente	
93		ya que una de las principales <u>características de las</u>	
94		<u>organizaciones inteligentes es que exista un feedback entre la</u>	
95	<b>ICIV</b>	<u>los directivos y los empleados</u> así como la digitalización de los	
96		procesos que no existe en ninguna de las organizaciones	
97		públicas a nivel nacional, tampoco hay una retención del talento	
98		humano y muy pocas capacitaciones se le dan a ellos.	
			<i>Características de las organizaciones inteligentes es que exista un feedback entre la los directivos y los empleados</i>

99	<b>ICV</b>	Desde mi percepción, <u>no se adaptan, las direcciones que</u>	<i>No se adaptan, las direcciones que conforman la contraloría, se visualiza individualidad</i>  <i>Falta de organización, de engranaje</i>
100		<u>conforman la contraloría, se visualiza individualidad,</u> cada cual	
101		haciendo el trabajo según su percepción, si el jefe no está,	
102		quedan como una familia huérfana, sin una cabeza que guie,	
103		todo por <u>falta de organización, de engranaje,</u> cuando una	
104		institución está organizada, sus empleados están conformes,	
105		tiene el conocimiento o la disponibilidad de adquirirlo, se va	
106		generando sentido de pertenencia y surge el deseo conjunto que	
107	se logren los objetivos.		

**Fuente:** Elaboración propia; (2022)

**Matriz 2:** Categorización y Codificación

<b>Pregunta N° 03</b>		¿Para usted el modelo gerencial de la Contraloría del Estado Cojedes cumple con los postulados sobre organizaciones inteligentes de Peter Serge? Explique su respuesta.		
<b>Línea</b>	<b>Código</b>	<b>Texto de la Entrevista</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
108	<b>ICI</b>	<b>No cambiar es morir, <u>las instituciones tienen que cambiar en el seno de la sociedad</u> como la semilla en el seno de la tierra; de lo contrario fallecen o crecen estérilmente como los árboles que florecen sin rendir beneficios, <u>el cambio es un elemento dialectico</u> como las aguas frescas y móviles de un río, así las instituciones que son entidades vivas están obligadas a cambios por antonomasia para responder a los cambios que el paso del tiempo impone como consecuencia de realidades evolutivas que se dan como parte de la dinámica existencial.</b> <b>El modelo gerencial</b> de la Contraloría General del estado Bolivariano de Cojedes, <u>tiene que ser dinámico, resonante, inteligente, participativo, protagónico y consecuente;</u> para satisfacer las expectativas de la sociedad y los objetivos institucionales, pero también para construir y mantener un equipo de trabajadores motivados dentro del marco de los <u>principios de la organización inteligente</u> repotenciadora sistemática de un	<b>Organizaciones Inteligentes</b>	<i>Cambiar en el seno de la sociedad</i>
109				<i>El cambio es un elemento dialectico</i>
110				<i>Dinámico,</i>
111				<i>resonante,</i>
112				<i>inteligente,</i>
113				<i>participativo,</i>
114				<i>protagónico y</i>
115				<i>consecuente</i>
116				<i>Principios</i>
117				
118				
119				
120				
121				
122				
123				

124		personal generador de soluciones como parte integral de la		<i>organización</i>
125		institución contralora. De un rio, así las instituciones que son		<i>inteligente</i>
126		entidades vivas están obligadas a <u>cambios por antonomasia</u> para		<i>Cambios por</i>
127		responder a los cambios que el paso del tiempo impone como		<i>antonomasia</i>
128		consecuencia de realidades evolutivas que se dan como parte de		
129		la dinámica existencial.		
130	ICII	Considero que la Máxima autoridad de la Contraloría del estado		<i>Estudiar la</i>
131		Cojedes conjuntamente con su equipo de trabajo debe realizar		<i>necesidad de</i>
132		mesas de trabajo y <u>estudiar la necesidad de <b>cambiar su modelo</b></u>		<i>cambiar su</i>
133		<u>gerencial.</u> evento que conllevaría a <u>revisar la estructura</u>		<i>modelo</i>
134		<u>organizacional, los programas y condiciones</u> bajo las cuales se		<i>gerencial</i>
135		trabaja en la actualidad, mediante la utilización de técnicas de		
136		diagnóstico organizacional, lo cual permitirá realizar un análisis		<i>Revisar la</i>
137		de los procesos internos y externos e identificar las fortalezas,		<i>estructura</i>
138		puntos fuertes y las debilidades o limitaciones, a fin de valorar si		<i>organizacional</i>
139		la institución está preparada como órgano de control, para		<i>, los</i>
140		cumplir con su propósito y afrontar el ambiente externo.		<i>programas y</i>
141		En este sentido, cumplida con la etapa del diagnóstico		<i>condiciones</i>
142		organizacional, se debe elaborar la propuesta e incluir cual es el		
143		<u>nuevo enfoque de gestión que adoptaría la Contraloría</u> una vez		<i>Nuevo</i>
144		aprobada y publicada en Gaceta Oficial. Es importante acotar,		<i>enfoque de</i>

145		que el desarrollo organizacional de una institución a nivel sector		<i>gestión que</i>
146		público y en el caso de un órgano de control fiscal es un proceso		<i>adoptaría la</i>
147		complejo que lleva <u>responsabilidades y riesgos que hay que</u>		<i>Contraloría</i>
148		<u>asumir</u> , por lo que es necesario <u>contar con tecnología de</u>		
149		<u>dirección de punta para estar a la vanguardia</u> , competir y		<i>Responsabilid</i>
150		adaptarse a los cambios del entorno de diferente naturaleza y		<i>ades y riesgos</i>
151		más aún en la actualidad por cuando el ejecutivo Nacional desde		<i>que hay que</i>
152		agosto de año 2021 dio inicio al proceso de centralización		<i>asumir</i>
153		comenzando con el pago de las nóminas de los funcionarios de		
154		las instituciones públicas a nivel estatal y municipal. Por otra		<i>Contar con</i>
155		parte, es importante resaltar que las directrices en materia de		<i>tecnología de</i>
156		control fiscal interno y externos son dictados por el Máximo		<i>dirección de</i>
157		órgano de Control Fiscal como es la Contraloría General de la		<i>punta para</i>
		Republica.		<i>estar a la</i>
				<i>vanguardia</i>
158		Debe cambiar su modelo ya que con el <u>avance tanto tecnológico</u>		<i>Avance tanto</i>
159		como el crecimiento profesional de sus trabajadores se está sub		<i>tecnológico</i>
160	<b>ICIII</b>	utilizando el gran potencial que se tiene a efectos de conseguir		
161		una plantilla laboral integrada, satisfecha y dispuesta a contribuir		<i>Modelo</i>
162		con el crecimiento de la organización.		<i>inteligente</i>
163		Debería ser un <u>modelo inteligente</u> adaptado a los nuevos		



		tiempos.		
164	<b>ICIV</b>	El modelo gerencial de la contraloría del estado debería dar un	<i>Cambio adaptado a la realidad</i>	
165		vuelco o un <u>cambio adaptado a la realidad</u> que estamos viviendo		
166		o que están viviendo las organizaciones, en donde <u>el talento</u>		
167		<u>humano se ve involucrado en la toma de decisiones</u> para así		
168		poder cumplir con los objetivos planteados, ya que esto como		<i>El talento humano se ve involucrado en la toma de decisiones</i>
169		recurso principal son el eje que va a permitir que la organización		
170		salga adelante tomando en cuenta sus opiniones y decisiones,		
171		que tenga dominio de su grupo o equipos de trabajo para así		
172		poder consolidar los objetivos planteados.		
173		Ese modelo gerencial que debería tener la contraloría debe ser		<i>Modelo en donde participen de manera activa en la toma de decisiones</i>
174		un <u>modelo en donde participen de manera activa en la toma de</u>		
175	<u>decisiones</u> , todo el talento humano de cada departamento o			
176	cada dirección el cual coadyuven al logro de los objetivos			
177	propuestos, para así llevar a cabo la consolidación de esa metas			
178	planteadas por la organización.			

179	<b>ICV</b>	Debería cambiar y <u>adaptarse a los tiempos actuales</u> , estamos en	<i>Adaptarse a los tiempos actuales</i>	
180		tiempos de una guerra no convencional, por ello, las		
181		organizaciones deben desligarse de lo tradicional e ir		
182		evolucionando, mejorar la calidad/eficiencia.		
183		Según mi punto de vista debería tener un <u>modelo gerencial</u>		<i>Modelo gerencial empowermen</i>
184		<u>empowermen</u> humanista. De esta manera, las direcciones		
185		trabajarían en pro de tareas ya establecidas mientras la gerencia		
186		principal de las mejoras de la institución y del personal que		
187	podría tener seguridad de las fortalezas.			

**Fuente:** Elaboración propia; (2022)

**Matriz 2:** Categorización y Codificación

<b>Pregunta N° 04</b>		¿Qué opinión tiene acerca de un modelo gerencial con base en los principio de las organizaciones inteligentes?		
<b>Línea</b>	<b>Código</b>	<b>Texto de la Entrevista</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
188	<b>ICI</b>	Un modelo gerencial con base en los principios de las	<b>Organizaciones Inteligentes</b>	<i>Tiene alta</i>
189		<b><i>organizaciones inteligentes</i></b> <u><i>tiene alta complejidad</i></u>		<i>complejidad</i>
190		porque la inteligencia no puede ser tomado		
191		arbitrariamente y menos en tiempos complejos, muchas		<i>Hablar</i>
192		veces inentendibles, en los cuales se requiere ser		<i>de inteligencia</i>
193		inteligente para poder vivir en sociedad y sobrevivir en el		<i>nos referimos</i>
194		intento, pero que no basta con ser inteligentes, pues		<i>a adaptabilidad,</i>
195		existen numerosos casos donde en tiempos de crisis la		<i>confianza en sí</i>
196		inteligencia falla y sobreviven los listos e inescrupulosos		<i>mismo, tomar</i>
197		que se saltan el molde de la inteligencia; así las cosas es		<i>decisiones</i>
198		necesario considerar el termino inteligente: Si al <u><i>hablar</i></u>		<i>adecuadas en el</i>
199		<u><i>de inteligencia nos referimos a adaptabilidad, confianza</i></u>		<i>momento justo</i>
200		<u><i>en sí mismo, tomar decisiones adecuadas en el momento</i></u>		
201		<u><i>justo</i></u> , entonces iríamos bien enrumados; pero si nos		
202		referimos únicamente a sumar y restar, a hacer cálculos		

203		geométricos, y a otras habilidades que por años se		
204		consideraron sinónimo de inteligencia; entonces le		
205		advierto que tenemos hoy máquinas especializadas		
206		capaces de cumplir eficazmente esas funciones.		
207	ICII	El modelo gerencial con base en los <u>principios</u> de las		<i>Principios de las</i>
208		<b>organizaciones inteligentes</b> es un <u>paradigma muy</u>		<i>organizaciones</i>
209		<u>moderno y muy a la vanguardia, pues según Bernal,</u>		<i>inteligentes</i>
210		<u>(1992).</u> el enfoque de las Organizaciones Inteligentes		
211		constituye una opción que coadyuva el diagnóstico y		<i>Paradigma muy</i>
212		gerencia de los cambios en las instituciones de distinta		<i>moderno y muy a</i>
213	naturaleza basado en el aprendizaje organizacional, la		<i>la vanguardia,</i>	
214	participación, la flexibilidad y las potencialidades de los		<i>pues según</i>	
215	recursos humanos acorde con los requerimientos que		<i>Bernal, (1992).</i>	
216	demandan los nuevos tiempos.			
217	ICIII	Es la mejor opción de cara a la <u>modernización de los</u>		<i>Modernización de</i>
218		<u>procesos organizacionales</u>		<i>los procesos</i>
219		El <u>modelo gerencial basado en los principios de las</u>		<i>organizacionales</i>
220		<u>organizaciones inteligentes, es un modelo de gran utilidad</u>		<i>Modelo gerencial</i>
221		para todas las organizaciones tanto públicas como		<i>basado en los</i>
222		privadas, ya que tienden a involucrar al talento humano en		<i>principios de las</i>
				<i>organizaciones</i>

223	<b>ICIV</b>	la toma de decisiones, en el cumplimiento de la misión y	inteligentes, es un	
224		visión, adaptación a la digitalización de los procesos		modelo de gran
225		administrativos dónde se deriva de estos cambios la		utilidad
226		formación y capacitación a todos y cada uno de los que		
227		conforman el talento.		
228	<b>ICV</b>	Es necesario en las organizaciones llevar un modelo	<i>Perfeccionamiento</i>	
229		como este especificado de esta manera serán más		<i>continuo.</i>
230		prosperas las mismas ya que cada individuo y todos como		
231		engranaje pueden aprender de sus propias experiencias,		
232		recopilando y analizando datos, para poder generar un		
233		<u>perfeccionamiento continuo.</u>		

**Fuente:** Elaboración propia; (2022)

**Matriz 3:** Organización de las categorías que emergieron en la información

Categoría: <b>Modelo Gerencial</b>		
Código	Sub-categoría	Texto de la Entrevista
ICI	<p>-<b>Tradicional, de estructura jerárquica vertical</b></p> <p>-No satisface los postulados de las organizaciones inteligentes propuestas por Peter Senge</p>	<p>Dentro del texto de la entrevista, se puede observar cómo se repite la palabra “Tradicional”.</p> <p><b>ICI:</b> <i>el MG es el tradicional, de estructura jerárquica vertical cuya cascada de mando es descendente de la cúspide a la base. No satisface los postulados de las organizaciones inteligentes propuestas por Peter Senge, en razón que no está sujeta al perfil de una organización inteligente...</i></p>
ICII	<p>-Arquetipo de organización <b>tradicional</b></p> <p>-Modelo: centralista, autoritario, formal, ineficiente.</p> <p>-No confía en las capacidades, compromiso y responsabilidad de sus empleados</p> <p>-Mecanismos de vigilancia, de manera jerárquica vertical</p> <p>-No cumple con los postulados de Peter Serge</p> <p>-Cambio a través de la interacción</p>	<p><b>ICII:</b> <i>“El MG en la actualidad está basado en el arquetipo de una organización tradicional, caracterizado como un modelo: centralista, autoritario, formal, ineficiente, reproductor de lo que ya se sabe e incapacitado al aprendizaje organizacional”...</i> “No confía en las capacidades, compromiso y responsabilidad de sus empleados diseña mecanismos de vigilancia, que se estructuran de manera jerárquica vertical, formando una pirámide en cuya cima se toman todas las decisiones”.</p> <p><i>“No cumple con los postulados sobre organizaciones inteligentes de Peter Serge”, enfoque de gestión tradicional,</i></p>

	-Enfoque de gestión <b>tradicional</b>	<i>cuya cultura está caracterizada por una desconfianza hacia su personal, falta de profesionalismo, de valores institucionales...</i>
<b>ICIII</b>	<b>Tradicional</b> Planificación pre establecida No cumple con estos postulados Individualidad	<i><b>ICIII:</b> tradicional ya que se limita su accionar a cumplir con una planificación pre establecida, no cumple con estos postulados</i>
<b>ICIV</b>	Modelo de planificación estratégica	<i><b>ICIV:</b> es un modelo de planificación estratégica</i>
<b>ICV</b>	Modelo gerencial <b>tradicional</b> No se visualizan adaptaciones al tiempo actual	<i><b>ICV:</b> cuenta con un modelo gerencial tradicional, no se visualizan adaptaciones al tiempo actual, en aspectos generales, tanto a nivel de preparación para el personal en cuanto a la misión de la institución y en la forma humanista</i>

**Fuente:** Elaboración propia; (2022)

**Matriz 3:** Organización de las categorías que emergieron en la información

<b>Categoría: Cambio de Modelo Gerencial</b>		
<b>Código</b>	<b>Sub-categoría</b>	<b>Texto de la Entrevista</b>
<b>ICI</b>	<p><i>-Las instituciones, <b>cambiar en el seno de la sociedad</b></i></p> <p><i>-El <b>cambio es un elemento dialectico</b></i></p> <p><i>-Tiene que ser <b>dinámico, resonante</b></i></p> <p><i>-Principios de la organización inteligente repotenciadora</i></p> <p><i>-<b>Cambios por antonomasia</b></i></p>	<p><b>ICI:</b> <i>“No cambiar es morir, las instituciones tienen que cambiar en el seno de la sociedad como la semilla en el seno de la tierra; de lo contrario fallecen o crecen estérilmente como los árboles que florecen sin rendir beneficios, el cambio es un elemento dialectico como las aguas frescas y móviles de un río”... “El modelo gerencial de la Contraloría General del estado Bolivariano de Cojedes, tiene que ser dinámico, resonante, inteligente, participativo”...”mantener un equipo de trabajadores motivados dentro del marco de los principios de la organización inteligente”... “las instituciones que son entidades vivas están obligadas a cambios por antonomasia para responder a los cambios que el paso del tiempo impone”...</i></p>
<b>ICII</b>	<p><i>-Estudiar la <b>necesidad de cambiar</b> su modelo gerencial</i></p> <p><i>-Revisar la <b>estructura organizacional</b>, los programas y condiciones</i></p> <p><i>-<b>Nuevo enfoque de gestión</b> que adoptaría la Contraloría</i></p> <p><i>-Responsabilidades y riesgos que hay que asumir</i></p>	<p><b>ICII:</b> <i>“la Contraloría del estado Cojedes conjuntamente con su equipo de trabajo debe realizar mesas de trabajo y estudiar la necesidad de cambiar su modelo gerencial, evento que conllevaría a revisar la estructura organizacional, los programas y condiciones”... “cuál es el nuevo enfoque de gestión que</i></p>



	<p><b>-Contar con tecnología</b> de dirección de punta para estar a la vanguardia</p> <p><b>-Basado en un paradigma</b> constituido por valores</p> <p><b>-Tomar en cuenta el análisis de flujos</b></p> <p><b>-Cultura en todo el sistema</b> enfocada al aprendizaje organizacional</p> <p><b>-Excelencia del personal y el cambio de paradigmas.</b></p>	<p>adoptaría la Contraloría una vez aprobada y publicada en Gaceta Oficial". "un órgano de control fiscal es un proceso complejo que lleva responsabilidades y riesgos que hay que asumir, por lo que es necesario contar con tecnología de dirección de punta para estar a la vanguardia, competir y adaptarse a los cambios del entorno"... basada en un paradigma constituido por valores, procesos e intervenciones para el aprendizaje y los cambios requeridos... Dentro de sus instrumentos de operación, debe tomar en cuenta el análisis de flujos como la metodología para el diagnóstico y gerencia de los cambios requeridos... la excelencia del personal y el cambio de paradigmas. Por otro lado, es necesario implementar una cultura en todo el sistema enfocada al aprendizaje organizacional, igualmente, tomar en consideración</p>
<p><b>ICIII</b></p>	<p><b>-Avance tecnológico</b></p>	<p>factores importantes como son la capacitación y la formación...</p>
<p><b>ICIV</b></p>	<p><b>-Cambio adaptado a la realidad</b></p> <p><b>-El talento humano se ve involucrado en la toma de decisiones</b></p> <p><b>-Modelo en donde participen</b> de manera activa en la toma de decisiones.</p> <p><b>-Modelo gerencial basado en</b></p>	<p><b>ICIII:</b> Debe cambiar su modelo ya que con el avance tanto tecnológico como el crecimiento profesional de sus trabajadores...</p> <p><b>ICIV:</b> El modelo gerencial de la contraloría del estado debería dar un vuelco o un cambio adaptado a la realidad que estamos viviendo o que están viviendo las organizaciones, en donde el talento humano se ve involucrado en la toma de decisiones para así poder cumplir con los objetivos planteados... Ese modelo</p>

	<i>principios de organizaciones inteligentes, es de gran utilidad</i>	<i>gerencial que debería tener la contraloría debe ser un modelo en donde participen de manera activa en la toma de decisiones, todo el talento humano de cada departamento... El modelo gerencial basado en los principios de las organizaciones inteligentes, es un modelo de gran utilidad para todas las organizaciones tanto públicas como privadas...</i>
<b>ICV</b>	<p><i>-No se adaptan a <b>cambios</b> debido a que se visualiza la individualidad</i></p> <p><i>-Falta de organización, de engranaje</i></p>	<p><i>ICV: no se adaptan, las direcciones que conforman la contraloría, se visualiza individualidad, cada cual haciendo el trabajo según su percepción, todo por falta de organización, de engranaje, cuando una institución está organizada, sus empleados están conformes...</i></p>

**Fuente:** Elaboración propia; (2022)

**Matriz 3:** Organización de las categorías que emergieron en la información

<b>Categoría: Organizaciones Inteligentes</b>		
<b>Código</b>	<b>Sub-categoría</b>	<b>Texto de la Entrevista</b>
<b>ICI</b>	<p><i>-Alta complejidad</i></p> <p><i>-Adaptabilidad, confianza en sí mismo</i></p> <p><i>-Tomar decisiones adecuadas...</i></p>	<p><b>ICI:</b> <i>“Un modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes tiene alta complejidad porque la inteligencia no puede ser tomado arbitrariamente y menos en tiempos complejos”...</i></p> <p><b>ICII:</b> <i>El modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes es un paradigma moderno y a la vanguardia, para Bernal, (1992). El enfoque de las Organizaciones Inteligentes constituye una opción que coadyuva el diagnóstico y gerencia de los cambios en las instituciones basado en el aprendizaje, la participación, la flexibilidad...</i></p>
<b>ICII</b>	<p><i>-Principio de las organizaciones inteligentes</i></p> <p><i>-Paradigma moderno, a la vanguardia, según Bernal, (1992).</i></p>	<p><b>ICIII:</b> <i>Debería ser un modelo inteligente adaptado a los nuevos tiempos. Es la mejor opción de cara a la modernización de los procesos organizacionales...</i></p>
<b>ICIII</b>	<p><i>-Modelo inteligente</i></p> <p><i>-Modernización de los procesos organizacionales</i></p>	<p><b>ICIV:</b> <i>En la actualidad la contraloría del estado, no cuenta con los parámetros para considerarse una organización inteligente ya que una de las principales características de las organizaciones inteligentes es que exista un feedback entre la los directivos y los empleados así como la digitalización de los procesos que no existe</i></p>
<b>ICIV</b>	<p><i>Características de organizaciones inteligentes es que exista un feedback entre la los directivos y los</i></p>	<p><b>ICV:</b> <i>adaptarse a los tiempos actuales, estamos en tiempos de una guerra</i></p>

	<b>empleados</b>	
<b>ICV</b>	<b>-Adaptarse a los tiempos actuales</b> <b>-Modelo gerencial empowermen humanista.</b> <b>-Perfeccionamiento continuo.</b>	<i>no convencional, por ello, las organizaciones deben desligarse de lo tradicional e ir evolucionando, mejorar la calidad/eficiencia... Según mi punto de vista debería tener un modelo gerencial empowermen humanista... Es necesario en las organizaciones llevar un modelo como este especificado de esta manera serán más prosperas...todos como engranaje pueden aprender de sus propias experiencias, recopilando y analizando datos, para poder generar un perfeccionamiento continuo.</i>

**Fuente:** Elaboración propia; (2022)

**Matriz 4.** Triangulación de la información

<b>Categoría: Modelo Gerencial</b>		
<b>Realidad Encontrada</b>	<b>Referentes Gnoseológicas</b>	<b>Análisis e Interpretación de los Resultados</b>
<p>El modelo gerencial que es aplicado por la contraloría del estado en la actualidad, es un modelo de planificación estratégica el cual está dada por la planificación y organización de líneas de acción para conseguir los objetivos propuestos.</p> <p>Para la Contraloría General del estado Bolivariano de Cojedes, un modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes tendría obviamente</p>	<p>Corriente filosófica de Velázquez, (2018) un modelo gerencial, debe estar alineado a los procesos que vienen desarrollando la organización y los objetivos que desea alcanzar, para que al ser implementado propenda al éxito de la organización.</p> <p>Los modelos gerenciales consisten, básicamente, en estrategias de gestión que son empleadas por las organizaciones para administrar, dirigir y desarrollar los subsistemas que las conforman.</p> <p>Hernández (2005, p. 4) Un Modelo Gerencial, involucra, además de las funciones habituales de planificación,</p>	<p>La Contraloría del Estado Cojedes para modernizar su estructura de gestión actual primero debe establecer los lineamientos para realizar la transformación que conduzca al fortalecimiento integral de la institución.</p> <p>Por lo cual, es necesario adoptar las mejores prácticas, aplicar nuevas metodologías, contar con tecnología de dirección de punta para estar a la vanguardia., realizar cambios en la normativa de control de acuerdo con los</p>

<p>repercusiones positivas y sería bienvenido por el personal en razón de lo significativo en cuanto a los cambios favorables que conlleva la libertad de actuar para aportar y la posibilidad de formarse integralmente y compartir experiencias.</p>	<p>organización, dirección y control, la definición de una filosofía de cómo se va a llevar a cabo cada una de estas funciones, un balance adecuado con énfasis en la productividad y la transparencia en el uso de los recursos, en términos de retorno de la inversión, desarrollo social, y expansión de los productos, y la alimentación del sistema.</p>	<p>parámetros dictados por la CGR, enfatizar en la capacitación y entrenamiento del personal y consolidar la estructura organizacional que permita la gestión de un nuevo enfoque integral de control fiscal externo.</p>
--	---	---

**Fuente:** Elaboración propia; (2022)

**Matriz 4.** Triangulación de la información

<b>Categoría: Cambio de Modelo Gerencial</b>		
<b>Realidad Encontrada</b>	<b>Referentes Gnoseológicas</b>	<b>Análisis e interpretación de los resultados</b>
<p>La Contraloría del Estado Cojedes es un órgano de Control Fiscal, que realiza control externo y posterior a través de la vigilancia y fiscalización, sobre la administración, manejo y custodia de los recursos y patrimonio público, de los órganos y entes sujetos a control.</p> <p>En tal sentido, para avanzar hacia un modelo gerencial con base en el enfoque de las organizaciones inteligentes y su posterior implantación debe considerar varios aspectos muy importantes además</p>	<p>Hernández (2005, p. 4) dice: “La gerencia debe enfrentar hoy en día la posibilidad de adaptarse o perecer ante los nuevos retos, adecuarse implica flexibilizarse lo cual requiere la incorporación de nuevos enfoques y desechar métodos que ya no están acordes con las realidades”.</p> <p>Kadi y Maduro, (2014) actualmente, las empresas deben contar con estrategias que les permitan cumplir sus</p>	<p>Ese modelo gerencial que debería tener la contraloría de estado debe ser un modelo en donde participen de manera activa en la toma de decisiones, todo el talento humano de cada departamento o cada dirección el cual coadyuven al logro de los objetivos propuestos, para así llevar a cabo la consolidación de esas metas planteadas por la organización.</p> <p>El modelo gerencial de la Contraloría del Estado Cojedes debería ser una gestión basada en un paradigma constituido por valores, procesos e intervenciones para el aprendizaje y los cambios requeridos</p>

<p>de los postulados indicados por Senge.</p> <p>Desde esa perspectiva, se comprende la posibilidad de que la Contraloría del Estado Cojedes asuma este reto a pesar de la crisis que vive el país y en el marco de la modificación de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de control Fiscal, pudiera estar trabajando en la puesta en marcha de una organización más social e inteligente en su rendimiento, en la búsqueda de la excelencia en el servicio que presta apoyado en un talento humano motivado, comprometido y eficiente, haciendo uso de las herramientas tecnológicas e innovadoras,</p>	<p>objetivos, de este modo se pueden realizar labores bajo la guía de un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de una manera agradable, exitosa y consistente.</p> <p>(Senge 1995), citado por Valecillos y Quintero (2009) una organización en aprendizaje se encuentra afianzada en mecanismos de gerencia rígidos de control y que funciona en base a ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años.</p> <p>Este tipo de organizaciones reproducen lo que ya saben.</p>	<p>en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, la tecnología de operación y el ambiente físico.</p> <p>Dentro de sus instrumentos de operación, debe tomar en cuenta el análisis de flujos como la metodología para el diagnóstico y gerencia de los cambios requeridos; el diseño de programas de cambio planificado, métodos de aprendizaje que contribuyan de manera efectiva a incrementar los niveles de productividad mediante el trabajo en equipo, la visión compartida, el pensamiento sistémico, la excelencia del personal y el cambio de paradigmas.</p> <p>En la controlaría del estado Cojedes, es necesario estar abierto a estrategias gerenciales donde se pueda implementar</p>
--	--	---



<p>contribuyendo con el mejoramiento continuo de la gestión pública y el desarrollo de las comunidades organizadas, impulsando la participación ciudadana bajo los principios de transparencia, objetividad, honestidad, orientación, vocación de servicio, eficiencia, responsabilidad, oportunidad y colaboración.</p>	<p>Como no confía en las capacidades, compromiso y responsabilidad de sus empleados diseña mecanismos de control, que se estructuran de manera jerárquica vertical, formando una pirámide en cuya cima se toman todas las decisiones. (p.71).</p>	<p>un nuevo modelo gerencial, el cual sea de utilidad y de alta profesionalidad, uno que sea aplicable a dicha organización para solventar los problemas en proyección, planificación, programación, sistematización y gestión, además, que se adapte a los objetivos, a las características, situación y necesidades.</p>
--	---	--

**Fuente:** Elaboración propia; (2022)

**Matriz 4.** Triangulación de la información

<b>Categoría: Organizaciones Inteligentes</b>		
<b>Realidad Encontrada</b>	<b>Referentes Gnoseológicas</b>	<b>Análisis e interpretación de los resultados</b>
<p>La única manera de avanzar en miras a un modelo gerencial enfocado hacia la organización inteligente es a través de la capacitación grupal e individual así como apoyar ideas emergentes que resulten en una organización dotada de personas capaces y con dominio de la información en el caso que nos ocupa vinculada al Control Fiscal.</p> <p>El mayor beneficio es contar con un Órgano de Control Fiscal vanguardista y progresista que</p>	<p>Reaccionando a los nuevos niveles de complejidad, Senge propone el concepto de “organización inteligente”, un nuevo modelo de organización que es capaz de sobreponerse a las dificultades, de reconocer las amenazas y de descubrir las oportunidades a través del aprendizaje continuo.</p> <p>Este es pues el significado básico de “organización inteligente”, dice el autor Senge, (2012. Pg. 7) una organización que aprende y continuamente expande su</p>	<p>La implantación de un modelo gerencial para la Contraloría del Estado Cojedes con base en el enfoque de las organizaciones inteligentes traería diversos beneficios al órgano de control, en especial en el recurso humano, que constituye el elemento más importante dentro de la institución, pues el éxito de las organizaciones radica principalmente en el capital intelectual, formando parte fundamental el capital humano por ser un activo cada vez más valorado el día de hoy.</p>

<p>garantice políticas efectivas para la salvaguarda del patrimonio del Estado.</p> <p>De esta manera cada persona seria capaz de comprometerse al cien por ciento con la contraloría, teniendo la libertad y responsabilidad de gestionar sus tareas o sus equipos como si fueran propios aportando nuevas ideas para enriquecer la visión de la institución.</p>	<p>capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir. El “aprendizaje para la supervivencia”, lo que a menudo se llama “aprendizaje adaptativo” es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.</p>	<p>Es por ello, que las organizaciones inteligentes basan su importancia en el desarrollo y crecimiento del personal o talento humano que labora en la organización, son los responsables de aprender; la asertividad y el cambio se presentan como pilares fundamentales sobre los cuales se erige el líder organizacional para enfrentar la contingencia y los cambios que se le presenten.</p>
<p>Gestionar efectivamente los procesos de la organización.</p>	<p>Por otra parte León, Tejada y Yataco (2003) definen las organizaciones inteligentes como aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear.</p>	<p>El personal de las organizaciones se considera como el principal activo y el más importante para la ejecución de las actividades relevantes en función de las actividades operativas y administrativas que se ejecutan en los puestos de trabajo, personas comprometidas capaces de aportar su conocimiento y dedicación mediante</p>
<p>Lograr un liderazgo oportuno para detectar necesidades.</p>		
<p>Adaptar la institución de manera</p>		

<p>oportuna y eficaz a los cambios.</p> <p>Asegurar el continuo aprendizaje del personal y colocar en práctica todo su potencial de desarrollo.</p> <p>Promover y fortalecer el trabajo en equipo.</p>	<p>La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. (p. 82)</p>	<p>su aprendizaje, actitud de cambio y liderazgo efectivo, demostrándose que una organización pública no sólo necesita de una buena organización o estrategia, sino además un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar soluciones innovadoras.</p>
--	--	---

**Fuente:** Elaboración propia; (2022)

## **Contrastación y Teorización**

La contrastación la hice entre la realidad encontrada en Contraloría del Estado Cojedes con lo que debería ser. Lo que significa que este enunciado, se conformó con la información que se obtuvo a través de los informantes claves y con la teoría, de estas surgieron la codificación de las categorías a priori, así como también, las subcategorías emergentes provenientes de su manera de comprender al cosmos.

Dicho proceso de codificación y categorización permitió organizar los datos y efectuar comparaciones, en él se describen de una forma detallada los hallazgos encontrados, la opinión de la autora y los fundamentos teóricos relacionados con cada una de las categorías, es decir, se hizo una integración y presentación de hallazgos, lo que permite construir unas reflexiones finales que muestran la necesidad preponderante de avance o cambio en el modelo gerencial de la Contraloría del estado Cojedes, basado en las organizaciones inteligentes.

Este proceso de información, que posteriormente dio paso a los resultados de los hallazgos más característicos y relevantes y que a su vez fortalecieron el nivel de conocimiento, lo llevé a cabo mediante las siguientes categorías: “Modelo Gerencial”, “Cambio de Modelo Gerencial” y “Organizaciones Inteligentes”.

### **Categoría: Modelo Gerencial**

De acuerdo a los informantes clave, el Modelo Gerencial, con el que cuenta la Contraloría del estado Cojedes, es un modelo de planificación estratégica el cual, viene dado por la organización de líneas de acción para conseguir los objetivos propuestos. Es un modelo claramente tradicional ya que se limita su accionar a cumplir con una proyección pre establecida, girar instrucciones y obedecerlas según corresponda.

Lo que se quiere decir, es que el Modelo Gerencial de la Contraloría del Estado Cojedes, está basado en el arquetipo de una organización tradicional, caracterizado como un modelo: centralista, autoritario, formal, ineficiente, reproductor de lo que ya se sabe e incapacitado al aprendizaje organizacional, es decir, la gestión de los órganos de control fiscal externo en el país está afianzada en mecanismos de gerencia rígidos que funcionan con base en ciertos métodos y conocimientos que se han ido adquiriendo a través de los años.

Además, no llevan el trabajo y superación en equipo en donde la meta sea alcanzar la misión de la organización en conjunto y no tratar de lograr el objetivo cada quien desde su área de competencia. Es de estructura jerárquica vertical cuya cascada de mando es descendente de la cúspide a la base. Es una organización rígida sometida a la taxatividad normativa y a la instrucción jerárquica.

Lamentablemente, como ya se ha dicho, y reiterado por los informantes claves, la forma organizacional actual de este órgano de control fiscal externo está definida por el enfoque de gestión tradicional, cuya cultura está caracterizada por desconfianza hacia su personal, desaplicación de valores institucionales, de filosofía, principios y normas enfocados hacia la calidad, falta de inversión en el adiestramiento de su capital humano y la resistencia a los cambios para adaptarse a las nuevas tendencias humanísticas y tecnologías que van surgiendo en los mercados sobre todo las derivadas de la comunicación e informática.

Con respecto a las organizaciones con un modelo gerencial tradicional, Senge (1995), citado por Valecillos y Quintero (2009) afirma, que son lo contrario a una organización en aprendizaje porque se encuentra afianzada en mecanismos de gerencia rígidos de control y que funciona con base en ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años. Este tipo de

rganizaciones reproducen lo que ya saben. Como no confía en las capacidades, compromiso y responsabilidad de sus empleados diseña mecanismos de control, que se estructuran de manera jerárquica vertical, formando una pirámide en cuya cima se toman todas las decisiones. (p.71).

Ahora bien, ¿cómo debería ser el modelo gerencial de la Contraloría del estado Cojedes?, pues, debería ser un modelo donde se confíe en las capacidades, compromiso y responsabilidad del talento humano, además, donde se diseñen equipos de vigilancia que distinguan y orientes los talentos del personal, donde su estructura jerárquica en vez de vertical sea horizontal, es decir, que tengan todos los elementos de la misma altura, sin discriminar o desmerecer a nadie, lo que conllevaría a que se tomen las decisiones de una manera más abierta, considerando las opiniones de todos. Asimismo, como bien lo dice Velázquez, (2018) un modelo gerencial, debe estar alineado con los procesos que viene desarrollando la organización y los objetivos que desean alcanzar, para que al ser implementado propenda al éxito de la organización.

De igual manera, se debe tener en consideración lo planteado por este autor, referente a los tres grandes grupos de modelos gerenciales, relacionados estos con la competitividad, la innovación y con los procesos de gestión, siendo los más relevantes: el Modelo de planificación estratégica, la cual su principal función es organizar y formalizar los procesos de producción.

El Modelo de calidad total, el cual busca garantizar un proceso de producción continuo; el Modelo océano azul, el cual trata de dejar de lado la competencia entre las empresas a través de la ampliación de la innovación, también, el Modelo prospectivo, el mismo identifica el futuro probable de la organización y el futuro deseado para la misma y el Modelo empowermen, importantísimo este, debido a que conlleva un tipo de liderazgo basado en desarrollar las capacidades de los colaboradores para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente.

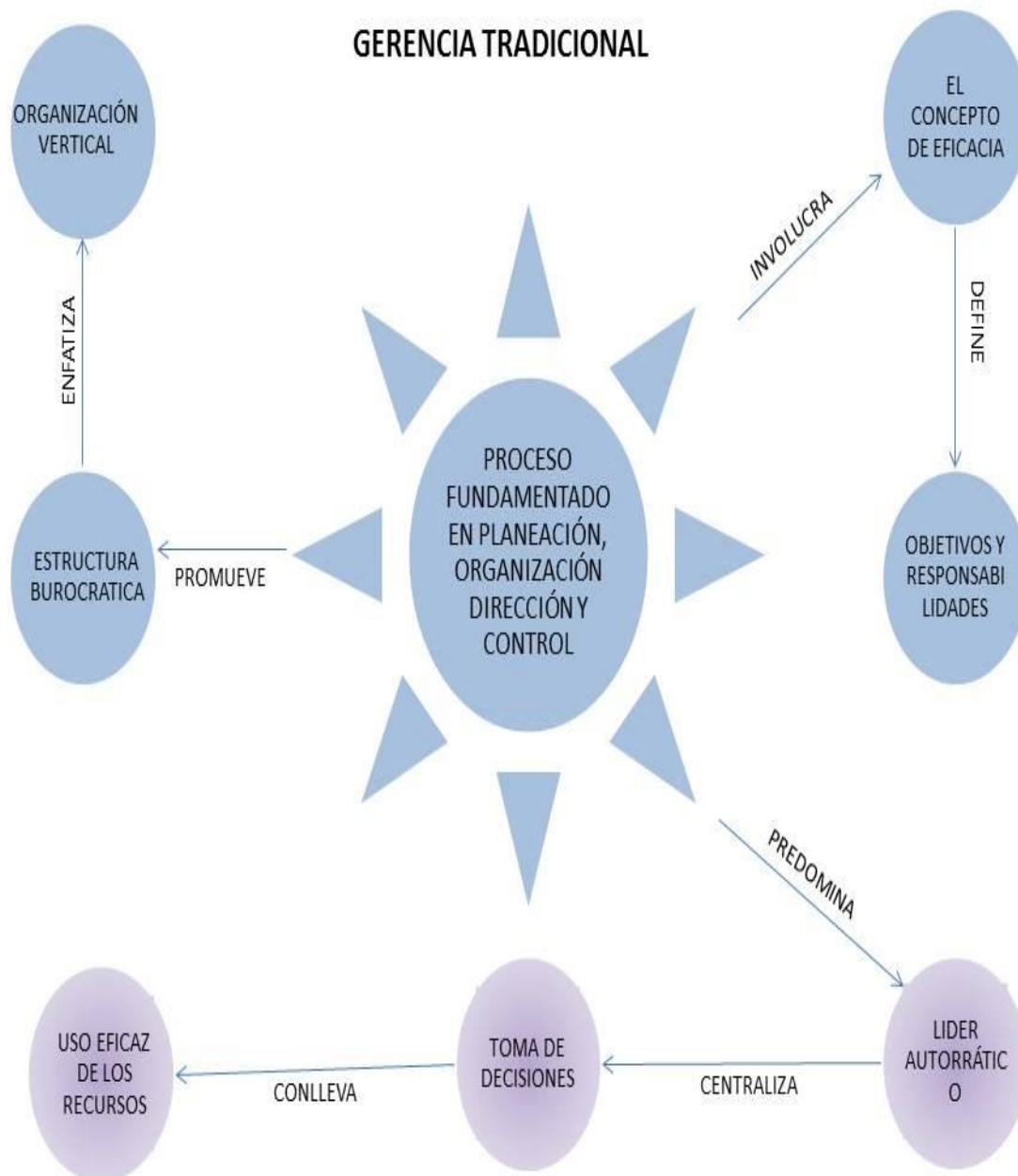
Sin duda, que para que estos avances se logren, el modelo gerencial de la Contraloría del Estado Cojedes, debería, adaptarse a los postulados sobre organizaciones inteligentes de Peter Senge, por cuanto, el enfoque planteado por el autor se fundamenta en el aprendizaje organizacional continuo producto de un proceso colectivo lo cual conlleva un cambio del comportamiento organizacional y tiene lugar a través de la interacción de ellas.

De la voz de los informantes claves, el modelo gerencial de la Contraloría General del estado Bolivariano de Cojedes, debería tener un modelo gerencial empodermen humanista. De esta manera pueden las direcciones trabajar en pro de las tareas ya establecidas mientras la gerencia principal se encarga de las mejoras de la institución y del personal que podría tener seguridad de las fortalezas.

Del mismo modo, tiene que ser dinámico, emprendedor, inteligente, participativo, interactivo, decidido, protagónico y consecuente; para satisfacer las expectativas y confianza del talento humano y de la sociedad en general, así como los objetivos institucionales. Lo más importante es que con esto se puede construir y mantener un equipo de trabajadores motivados dentro del marco de los principios de la organización inteligente repotenciadora sistemática de un personal generador de soluciones como parte integral de la institución contralora.

No obstante, para que sea posible es necesario planear estrategias organizacionales que conlleven al logro óptimo de los objetivos; como bien lo dice Drucker (1999): para el logro satisfactorio de una estrategia es necesario, que se definan los indicadores que ayudarán a que se alcancen los objetivos. Asimismo, expone el autor que sin planes los gerenciadorees estratégicos no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos.





**Figura Nº 3. La gerencia tradicional.**

**Fuente: Torres 2023.**

### **Categoría:** Cambio de Modelo Gerencial

En opinión de los informantes claves, el modelo gerencial de la Contraloría del estado Cojedes, debe adaptarse a los cambios, a los nuevos paradigmas relacionados con todo lo que conlleva a la gerencia o la administración. Es imprescindible que se adecúe a los tiempos actuales del país, pues, se está en tiempos de una guerra no convencional y es por ello que las organizaciones deben desligarse de lo tradicional e ir evolucionando para mejorar la calidad y la eficiencia.

Para los informantes claves, debe ir a la par con el avance tanto tecnológico como el crecimiento profesional de sus trabajadores, se está sub utilizando el gran potencial que se tiene a efectos de conseguir una plantilla laboral integrada, satisfecha y dispuesta a contribuir con el crecimiento de la organización.

Sobre la base de lo antes expuesto, se hace mención a lo dicho por Hernández, (2005, p.4) dice: “La gerencia debe enfrentar hoy en día la posibilidad de adaptarse o perecer ante los nuevos retos, adecuarse implica flexibilizarse lo cual requiere la incorporación de nuevos enfoques y desechar métodos que ya no están acordes con las realidades”. Además, resalta este autor, que esto implica la adopción de nuevas tendencias, tales como, las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el marco de la sociedad del conocimiento, las cuales son parte activa de los procesos dinámicos de la gerencia contemporánea.

Por lo tanto, los informantes, consideran que la máxima autoridad de la Contraloría del estado Cojedes conjuntamente con su equipo de trabajo debe realizar mesas de trabajo y estudiar la necesidad de cambiar su modelo gerencial, evento que conllevaría a revisar la estructura organizacional, los programas y condiciones bajo las cuales se trabaja en la actualidad, mediante la utilización de técnicas de diagnóstico organizacional, esto permitirá realizar un análisis de los procesos internos y externos e

identificar las fortalezas, puntos fuertes, también, las debilidades o limitaciones, a fin de valorar si la institución está preparada como órgano de control, para cumplir con su propósito y afrontar el ambiente externo.

Para ello, según sentires de los entrevistados, se requiere elaborar la propuesta e incluir el nuevo enfoque de gestión que adoptaría la Contraloría una vez aprobada y publicada en Gaceta Oficial. No se debe olvidar, que el progreso organizacional de una institución del sector público y en el caso de un órgano de control fiscal es un proceso complejo que implica responsabilidades y riesgos que hay que asumir, por lo que es necesario contar con tecnología de dirección de punta para estar a la vanguardia, competir y adaptarse a los cambios de diferente naturaleza en el entorno.

Así lo expresa Drucker (1999): Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan; y sin un plan, los gerentes y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control y seguimiento se convierte en un ejercicio fútil ocurriendo con frecuencia, que los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

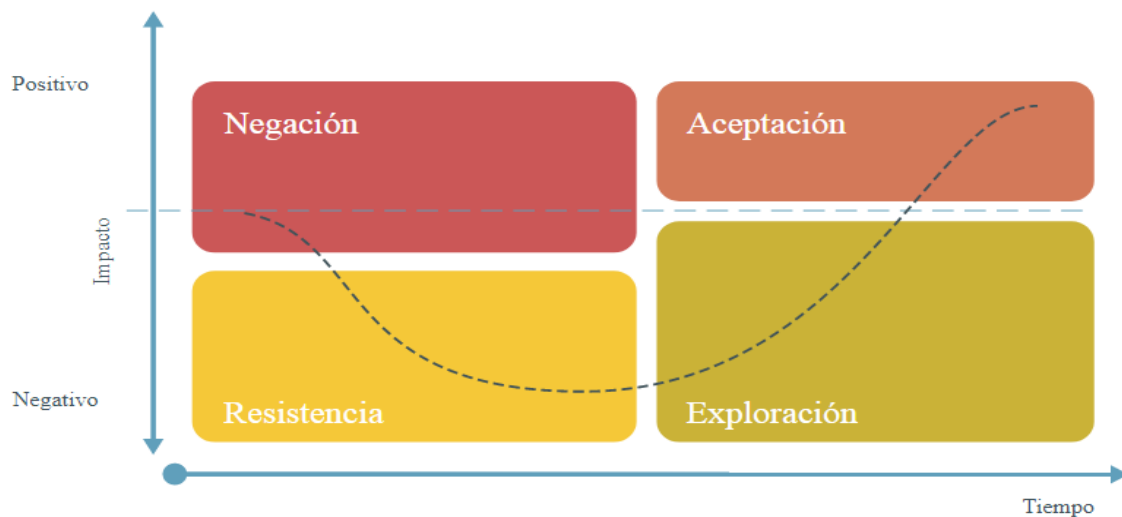
Al respecto, se cita a Kadi y Maduro, (2014) quienes afirman que actualmente, las empresas deben contar con estrategias que les permitan cumplir sus objetivos, de este modo se pueden realizar labores bajo la guía de un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de una manera agradable, exitosa y consistente. Es decir, la Contraloría debe tomar la iniciativa y plantear estrategias encaminadas al cambio, pues estas, como dice este autor, son el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

Igualmente, los entrevistados manifestaban que el modelo gerencial de la Contraloría del Estado Cojedes debería ser una gestión basada en un paradigma

constituido por valores, procesos e intervenciones para el aprendizaje y los cambios requeridos en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, la tecnología de operación y el ambiente físico.

Dentro de sus instrumentos de operación, debe tomar en cuenta el análisis de flujos como la metodología para el diagnóstico y gerencia de los cambios requeridos; el diseño de programas de cambio planificado, métodos de aprendizaje que contribuyan de manera efectiva a incrementar los niveles de productividad mediante el trabajo en equipo, la visión compartida, el pensamiento sistémico, la excelencia del personal y el cambio de paradigmas haciendo fluida la curva de cambio en su etapas de negación, resistencia, exploración y aceptación..

Lo que significa, que es necesario implementar una cultura en todo el sistema enfocada al aprendizaje organizacional, igualmente, tomar en consideración factores importantes como son la capacitación y la formación orientadas al quehacer del organismo y la solución de problemas propios.



**Figura Nº 4. La curva de cambio**

**Fuente:** <http://activaconocimiento.es/imagenes/articulos/curvacambio.svg>

## **Categoría:** Organizaciones Inteligentes

Refiriéndose a esta categoría, los informantes claves opinaron lo siguiente; el modelo gerencial basado en los principios de las organizaciones inteligentes, es un modelo de gran utilidad para todas las organizaciones tanto públicas como privadas, ya que tienden a involucrar al talento humano en la toma de decisiones, en el cumplimiento de la misión y visión, adaptación a la digitalización de los procesos administrativos dónde se deriva de estos cambios la formación y capacitación a todos y cada uno de los que conforman el talento.

Con referencia a ello, Bernal (1992) dice que el modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes es un paradigma muy moderno y muy a la vanguardia. Esto significa, que el enfoque de las Organizaciones Inteligentes constituye una opción que coadyuva el diagnóstico y gerencia de los cambios en las instituciones de distinta naturaleza basado en el aprendizaje organizacional, la participación, la flexibilidad y las potencialidades de los recursos humanos acorde a los avisos que demanda los nuevos tiempos.

Por lo que, debe decirse que en la actualidad la contraloría del estado no cuenta con los parámetros para ser o considerarse una organización inteligente ya que una de las principales características de las organizaciones inteligentes es que exista un feedback entre la los directivos y los empleados así como la digitalización de los procesos que no existe en esta organización, tampoco hay un plan de incentivos para la retención del talento humano y los programas de capacitación del personal son deficientes.

Se pudiera decir, que el modelo gerencial que existe en ese órgano es totalmente individualista, situación que fue muy resaltada o repetida por los entrevistados, se notaba una inconformidad, debido a que no se le da la importancia que tiene el talento humano de ningún departamento, desde el personal administrativo y

obrero, no se les da participación en la toma de decisiones, por no considerarlos capaces, es decir no se les da la oportunidad aún cuando se encuentran prestos para la adopción de procesos digitalizados.

Por lo tanto, se hace oportuno destacar que la Contraloría del estado Cojedes debería encaminarse hacia un modelo inteligente adaptado a los nuevos tiempos; un modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes, pues, es la mejor opción de cara a la modernización de los procesos organizacionales, porque tiene alta complejidad y más en estos tiempos tan dinámicos, muchas veces ininteligibles, en los cuales se requiere ser inteligente para poder vivir en sociedad y sobrevivir al intento.

Así lo propone Senge, (2012) cuando se refiere a “organización inteligente”, un nuevo modelo de organización que es capaz de sobreponerse a las dificultades, de reconocer las amenazas y de descubrir las oportunidades a través del aprendizaje continuo. Para este autor, si se aprende continuamente, con seguridad se expande su capacidad para crear su futuro. Una organización inteligente no se conforma ni se estanca, siempre está en la búsqueda de avanzar y adaptarse a los cambios que exige la sociedad en la que están inmersas.

Contar con un modelo, de organización inteligente significa que se toman decisiones adecuadas en el momento justo, entonces iríamos bien enrumados; pero si nos referimos únicamente a sumar y restar, a hacer cálculos geométricos y a otras habilidades que por años se consideraron sinónimo de inteligencia; entonces es un error que se debe corregir, porque se compararía con máquinas especializadas capaces de cumplir eficazmente esas funciones.

Lastimosamente, el modelo gerencial de la Contraloría General del Estado Bolivariano de Cojedes no satisface los postulados de las organizaciones inteligentes propuestos por Peter Senge, en razón que no está sujeta al perfil de

una organización inteligente que impulsa el aprendizaje entre sus miembros y facilita que dicho aprendizaje sea compartido entre todos los miembros para conseguir cambios que mejoren la situación organizacional.

Considera este autor que es a través de la experiencia, cometiendo errores y acertando como se puede desarrollar un juicio efectivo sobre cuál es la mejor manera de realizar las cosas y de cambiar en el seno interno, en consecuencia, desecha la ejecución paso por paso de modelos teóricos, que luego en la realidad no pueden asegurarse que se den, aspecto patético en el modelo gerencial de la Contraloría desde lo nacional a lo estatal.

Por lo cual, la implantación de un modelo gerencial para la Contraloría del Estado Cojedes con base en el enfoque de las organizaciones inteligentes (ver Figura N° 5) traería diversos beneficios al órgano de control, en especial en el recurso humano, que constituye el elemento más importante dentro de la institución, pues el éxito de las organizaciones radica principalmente en el capital intelectual, formando parte fundamental el talento humano por ser un activo cada vez más valorado el día de hoy.

Es por ello, que las organizaciones inteligentes basan su importancia en el desarrollo y crecimiento del personal o talento humano que labora en la organización, son los responsables de aprender; la asertividad y el cambio, se presentan como los pilares fundamentales sobre los cuales se erige el líder organizacional para enfrentar la contingencia y los cambios que se le presenten.

El personal de las organizaciones se considera como el principal activo y el más importante para la ejecución de las actividades relevantes en función de las actividades operativas y administrativas que se ejecutan en los puestos de trabajo, personas comprometidas capaces de aportar su conocimiento y dedicación mediante su aprendizaje, actitud de cambio y liderazgo efectivo, demostrándose

que una organización pública no sólo necesita de una buena organización o estrategia, sino además un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar soluciones innovadoras.

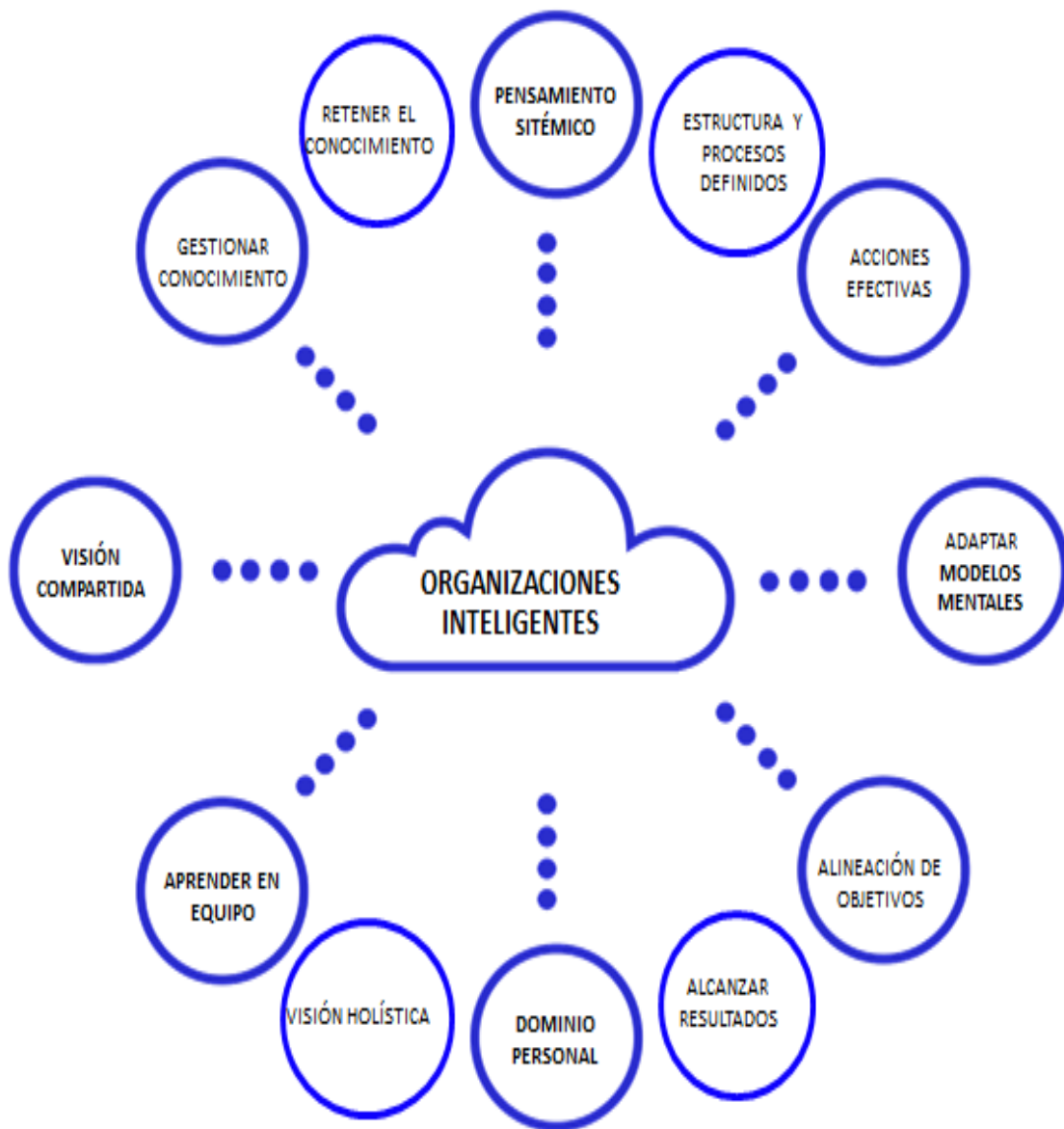
Indudablemente que, en un modelo gerencial basado en las organizaciones inteligentes, el personal se sentiría tomado en cuenta, es decir que su función es importante para el progreso de la empresa, si esto se implementara en la Contraloría, cada persona sería capaz de comprometerse al cien por ciento, teniendo la libertad y responsabilidad de gestionar sus tareas o sus equipos como si fueran propios, aportando nuevas ideas para enriquecer la visión de esta institución.

Es oportuno hacer mención en este apartado, lo expuesto por Peter Senge en su libro 'La quinta disciplina en la práctica', la creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco disciplinas de aprendizaje, ajustando las políticas de la institución hacia estas: en primer lugar; "Dominio personal", es decir, aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos.

En segundo lugar, "Modelos mentales"; significa reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna de los procesos realizados en la institución. En tercer lugar, "Visión compartida", expresa la elaboración de un sentido de compromiso grupal.

En cuarto lugar, "Aprendizaje en equipo"; este simboliza la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayores y en quinto lugar; "Pensamiento sistémico"; es decir, un modo de analizar las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas.





**Figura Nº 5. Principios de las organizaciones inteligentes**

**Fuente: Torres 2023.**

## **Integración y Presentación de Hallazgos**

Sobre la base de todo lo expuesto por los informantes claves, se presenta la siguiente integración o interpretación de los hallazgos encontrados; por ende es preciso iniciar diciendo que el modelo gerencial de la Contraloría del Estado Cojedes, para los entrevistados y trabajadores de la misma, debería ser una gestión basada en un paradigma constituido por valores, procesos e intervenciones para el aprendizaje, es decir, que esté presto a la obtención de nuevas nociones y adaptarse a los cambios requeridos.

Asimismo, debería ser dinámico, es decir que incentive a progresar a emprender en positivo, también tiene que ser resonante, inteligente, participativo, protagónico y consecuente, lo cual significa que se precisa que sea firme al momento de tomar decisiones, para satisfacer las expectativas de la sociedad y los objetivos institucionales. Dentro de sus instrumentos de operación, debe tomar en cuenta el análisis de flujos como la metodología para el diagnóstico y gerencia de los cambios requeridos.

De igual manera, se debe implementar una cultura en todo el sistema enfocada al aprendizaje organizacional, eso es imprescindible en cualquier organización que se preocupe y ocupe de innovar en el aprendizaje en lo que vaya surgiendo y que todos los involucrados conozcan los cambios que se necesitan hacer para estar en simetría con la sociedad en la que se vive. Lo que se quiere destacar, es que en la Contraloría del estado Cojedes es importante que se tome en consideración factores como la capacitación y la formación orientadas al quehacer del organismo y la solución de problemas propios.

Esto conllevaría a incrementar las habilidades cognitivas, es decir, se ampliarían los conocimientos, sapiencias que expandirían la eficacia del órgano, encaminada a ser una organización inteligente si se pone en práctica lo propuesto por Peter Senge

(2012) quien sostiene que una organización inteligente impulsa el aprendizaje entre sus miembros y facilita que dicho aprendizaje sea compartido entre todos los miembros para conseguir cambios que mejoren la situación organizacional.

Cabe mencionar, que este autor dice algo muy importante y es que solo a través de la experiencia, cometiendo errores y acertando, se puede desarrollar un juicio efectivo sobre cuál es la mejor manera de realizar las cosas y de cambiar en el seno interno. Sin duda que esto se logra hacer, en primer lugar, preparándose, capacitando al personal y en segundo lugar, dándole la oportunidad de desempeñar funciones en la que no sean expertos por falta de practica y no por estudios, tener presente como dice Senge, equivocándose también se aprende.

Por lo que, de acuerdo a los postulados antes mencionado en este trabajo de grado, se puede agregar que la inteligencia necesita hoy muchas más cosas que el conocimiento académico, las aristas de la inteligencia son infinitas y en muchos casos impredecibles, que dejan sorprendidos a reflexivos académicos, que en la realidad objetiva adoptan decisiones inauditas.

Uno de los entrevistados, hizo esta reflexión; “en cualquier caso la inteligencia es como la luz que enceguece cuando es intensa, mientras que cuando es tenue permite escudriñar las cosas y pensar fríamente para decidir y mucho cuidado que “los llamados inteligentes son casi siempre esclavos de quienes la inteligencia les importa un pito”, porque ser inteligente es sinónimo de vivir precariamente en lo material.

Las organizaciones inteligentes son interesantes, mientras generan bienestar y beneficios en el entorno con alta subjetividad por la intervención humana, por lo que hay que combinar el raciocinio lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas con el valor de Inteligencia emocional, que determina

cómo se maneja el individuo con el mismo y con los demás. Lo que puede definirse, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones sociales, que además puede complementarse con la Inteligencia Social.

Un modelo gerencial con base en los principios de las organizaciones inteligentes, abrazado a las disciplinas centrales de las organizaciones inteligentes es fundamental hoy en día en el ámbito organizacional, y para conseguir lo mejor de las personas, se debe fomentar la libertad y creatividad de los individuos, permitiéndoles desarrollarse y sentirse implicados.

Esto significaría, que los beneficios de un modelo gerencial con base en el enfoque de las organizaciones inteligentes para la Contraloría General del Estado Cojedes; tiene que ver con el logro de un liderazgo oportuno para detectar necesidades, adaptar el órgano contralor de manera oportuna y eficaz a los cambios, asegurar el continuo aprendizaje del personal y colocar en práctica todo su potencial de desarrollo, promover el trabajo en equipo, entre otros.

Por todo ello, es importante la implementación de un modelo gerencial para la Contraloría del Estado Cojedes con base en los principios de las organizaciones inteligentes, porque es una forma organizacional muy completa, pues de acuerdo a lo señalado Senge, (1995), este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree.

La Contraloría del estado Cojedes está en la obligación y necesidad de comprometerse con la visión de la organización, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Reconocer que tan aptos son para tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su

creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas.

Al mismo tiempo, trabajar en equipo con eficiencia y creatividad renovada. Para Senge, para lograr ese estado de cosas los líderes deben ser diseñadores, guías y maestros; son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y organizacional, siendo la visión personal la más atractiva de las disciplinas de aprendizaje porque se basa en aumentar y desarrollar las aptitudes de las personas que integran una organización, comprendiendo que una organización crece y se fortalece si sus integrantes también lo hacen.

De esta manera, una organización inteligente ofrece una atención permanente al desarrollo de las personas, indagando sobre los valores personales y organizacionales, favoreciendo la práctica del dominio personal mediante el uso de las orientaciones reactivas, creativas e interdependientes.

Lo antes expuesto, hace ver que, en la Contraloría del esta Cojedes, es imperativo que se encaminen a generar cambios importantes, para ello, lo primero es reconocer donde están las debilidades y las fortalezas, en segundo lugar, ver a cada miembro del órgano como alguien fundamental para el funcionamiento de la institución y, en tercer lugar, dar oportunidades al personal de crecer profesionalmente para un bien común, es decir, el individual e institucional.

Para eso, se debe tener en cuenta que en actualidad se ha incrementado el desarrollo tecnológico dentro de las empresas, las nuevas tendencias en el mundo lo que hace notable la necesidad de desarrollar habilidades y estrategias gerenciales adquiriendo información, incorporarlo a la empresa, compartirlo para luego ponerlo en práctica, de tal manera que se comprenda que se requiere mucho más que un método casual o incluso irreflexivo.

## Reflexión Final

Desde siempre se ha escuchado las desavenencias epistemológicas respecto a la gerencia y todo lo que ella implica, por lo general el conocimiento que resalta es negativo, rígido, vertical, esto debido a que se toma al que está al mando de la gerencia como aquel que manda y es el que tiene la razón y los demás obedecen, esta situación se vive no solo en las instituciones privadas, también en las públicas es muy común.

En esta última, aunque parece extraño, pero, suele suceder en todos los ámbitos, es decir, en las organizaciones públicas del estado o del país, lamentablemente, los que tienen puesto o están a cargo de dirigir cualquier ente, se sienten dueños de las instituciones, en vez de líder, cerrando las posibilidades de oportunidades a los demás empleados, no escuchando sugerencias ni aceptando equivocaciones, a eso se le llama “ser un gerente no inteligente”.

Aunado a esto último, hay que decir, que es conocido que el modelo gerencial que se ejerce en las organizaciones públicas es el tradicional, aquel, donde su estructura es vertical, rigurosa, basado en un modelo centralista, despótico, dominante, formal, prudente, ineficiente, sometido a la taxatividad normativa y sometida a la instrucción jerárquica, lo que es lo mismo la toma de decisiones solo es responsabilidad del gerente, sin escuchar alternativas que apoyen las disposiciones, medidas, decretos, los dictámenes que sean necesarios.

Por lo tanto, emergen modelos nuevos de gerencia, como aquellas basadas en las organizaciones inteligentes, que por el contrario a la tradicional, como bien lo dice Senge, impulsa el aprendizaje entre sus miembros y facilita que dicho aprendizaje sea compartido entre todos los miembros para conseguir cambios que mejoren la situación organizacional, puesto que sabe que solo a través de la experiencia,

cometiendo errores y acertando, se puede progresar, avanzar hacia una gerencia o una organización eficiente.

Es importante resaltar, que a medida que el hombre en sociedad evolucionó, en el mismo orden lo hicieron las organizaciones y sapiencias o practicas gerenciales, de modo tal que, considerando al hombre como el eje de la sociedad y principal actor de la misma, es él quien, a través de su conocimiento organizado y la práctica del mismo, intenta asegurar el progreso económico y el bienestar material de la sociedad. Algunos estudiosos y científicos produjeron gradualmente bases de comprensión y entendimiento desde perspectivas y ópticas variadas. Como es el caso de Taylor, Fayol, Mayo, entre otros, quienes con sus experimentos y trabajos de campo dentro de las sociedades y organizaciones crearon principios y argumentos teóricos.

Incuestionablemente, el uso progresivo de la información y el conocimiento para innovar se convierten en el componente de resistencia de las organizaciones, empresas o instituciones, por esto se llega a considerar al conocimiento como uno de los factores de la producción, que debe aprovechar la gerencia para convertirse en agente ensamblador de información de distintas fuentes que le permita tomar las decisiones más adecuadas con el convencimiento de poder realizar grandes logros.

Por lo tanto, la Contraloría del estado Cojedes, tiene que orientarse a redimensionar sus operaciones hacia el servicio del ámbito cultural y del conocimiento que produce un cambio inevitable en el aspecto físico de las organizaciones en esta nueva era económica. En efecto, todo este conjunto de teorías e interpretaciones permiten aportar que la gerencia es una ciencia social al apoyarse en un conjunto de conocimientos transdisciplinarios con el objeto de buscar el bienestar y la armonía.

Lo que significa que en la Contraloría del estado Cojedes se sugiere adaptarse o implementar un modelo gerencial basado en las organizaciones inteligentes, donde el maniobrar del gerente se refleje como esa persona responsable del éxito o fracaso de la empresa, es decir, aquella que posee una acción responsable de sus hechos como profesional responsable de las decisiones y directrices, no obstante, hay que decir que todo gerente requiere de un grupo de individuos que persigan un mismo objetivo.



## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Almarza, F. (2004). La incertidumbre y el caos en el ámbito epistémico contemporáneo. UNESR Gerencia. Epistemología, ética y gerencia. N° 5. Año 2004. ISBN: 1317-0031.
- Arbeláez, J. Serna, H. y Díaz, A. (2014) Modelos Gerenciales Un marco conceptual. CIDE Fundación Universitaria María Cano Centro De Investigación Y Desarrollo Empresarial - CIDE Medellín. Colombia.
- Arbeláez, Serna y Díaz (2015). Modelos Gerenciales, un marco conceptual. Fondo Editorial Cátedra María Cano. 2da Edición.
- Bernal, Miguel (1992). Aprendizaje organizacional. México. Ediciones UDEM.
- Bertorello, A. (2006). La filosofía de Heidegger como una teoría del sujeto de la enunciación. Revista lenguaje sujeto de discurso, (3), 36-44.
- Bunge, M. 2002. Epistemología. Edición Siglo XXI 4ª ed. [Libro en línea]. Disponible en: <http://books.google.co.ve/>. Pp. 45.
- Carlzon, J. (1991). El Momento de la verdad. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Ceberio, M. y Paul W. (1998). La Construcción del Universo. Herder. Barcelona.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Theoria, vol. 14, núm. 1, 2005, pp. 61-71 Universidad del Bío Bío, Chillán, Chile.
- Choo, Chun Wei. (2002) Information management for the intelligent organization: the art of scanning the enviroment. New Jersey: American Society for the Information Science and Tecnology, 2002. 325 p. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/ci/a/h5tF7FQGcSr38FXfGGsVJmP/?lang=es>
- Claret, A. 2013. Proyectos Comunitarios e Investigación Cualitativa. 14ava Edición. Caracas-Venezuela. p. 16, 155, 174 y 155

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario del 24 de marzo del 2000.
- Cuenca y Hilferty, (2013). Introducción a la lingüística cognitiva. Editorial Ariel. Barcelona. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=BPjyA6xBpLcC>.
- Damiani, L. (2005). Epistemología y ciencia en la modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales. Caracas: Ediciones FACES-UCV. 1ª reimpresión. Trabajo original publicado en 1997.
- De Bara, D. (2020) ¿Qué son los modelos mentales? Como ser más productivos en la vida y en el trabajo. Artículo web consultado el 20 de octubre de 2022. Disponible en: <https://blog.trello.com/es/que-son-modelos-mentales>.
- Drucker, P. (1999). Desafíos de la gerencia en el siglo XXI. Venezuela. Editorial Norma.
- Drucker, P. (1999), La sociedad poscapitalista. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Escobar, G. (2006). Investigación acción participante. Colombia Bogotá. DC.
- Espinoza, F. (2011). Diseño y construcción de organizaciones inteligentes.
- Ferrater, J. (2004). Diccionario de filosofía (E - J). 3ª reimpresión Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- Ferro, J. (2015) La Inteligencia emocional aplicada a la esfera personal y laboral. Libro en línea. Revisado el 06 de mayo de 2022. Disponible en: [https://books.google.com.pe/books?id=hGnKDwAAQBAJ&pg=PA70&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=hGnKDwAAQBAJ&pg=PA70&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Flecha, R. (1998). Aportaciones de Paulo Freire a la educación y ciencias sociales. Revista Interuniv. Núm. 23, 21-28. P. 4. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/117989.pdf>. Consulta: 14 de septiembre de 2021.

- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Gil, J. (2006). La gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información. *Revista Negotium / Ciencias gerenciales*. Año 2. Núm. 6. Abril 2006. Pp. 33-38. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78220603.pdf>.
- Goetz y LeCompte. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, Morata. Disponible en: <https://books.google.co.ve/>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona. Ediciones Kairós
- González, R. 2001. *Investigación cualitativa y subjetividad*. España: McGraw- Hill. Pp. 1
- Guerrero, Menezes, y Ojeda (2017) Características de la entrevista fenomenológica en investigación en enfermería. *Revista Gaúcha de Enfermagem* [online]. 2017, v. 38, n. 2 [Accedido 6 octubre 2022]
- Halten, K. (1987). *Estrategias, desempeño y competitividad gerencial*. España. Editorial El Ateneo.
- Heidegger, M. (2003). *Mi camino en la fenomenología*. En: *Tiempo y ser*. Madrid: Tecnos, 1-7
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. McGraw-Hill Interamericana Editorial. México.
- Hernández, Fernández y Baptista (2018). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. McGraw-Hill Interamericana Editorial. México.
- Hernández, L. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Higa Yshii, R. M. (2021). *Sistemas de liderazgo de clase mundial para optimizar organizaciones inteligentes*. Disponible en: <https://acortar.link/SiD8Rq>

- Husserl, E. (1949). La conciencia y la realidad natural. En: Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 74-90.
- Kadi, O. y Maduro, L. (2014) Análisis gnoseológico orientado al desarrollo de mejores estrategias gerenciales aplicadas en la gestión pública “una visión ampliada para el sector público” URBE- Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela.
- Leal, J. (2009). La Autonomía del sujeto Investigador y la metodología de la investigación. Universidad de Los Andes. Mérida Venezuela.
- León, R.; Tejada, E.; Yataco T., (2003). Marco Las Organizaciones Inteligentes Industrial Data, vol. 6, núm. 2, diciembre, 2003, pp. 82-87 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú.
- Lewin, K. (1958) “Decisión de grupo y cambio social”, en Maccoby, E., Newcomb, T. y Hartley, E. Nueva York: Lecturas en psicología social, Holt, Rinehart, Winston.
- Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) publicada en Gaceta Oficial N° 6.013 del 23 de diciembre de 2010.
- Manual de Organización de la Contraloría General del Estado Cojedes (2023). Publicado en Gaceta Oficial del estado Cojedes del 31 de enero de 2023.
- Manzanares, J. (2004). El episteme de una civilización inteligente: Teoría del conocimiento dialéctico. Venezuela: Universidad de los Andes. Talleres gráficos universitarios.
- Martínez, M. 2000. Investigación cualitativa. Etnografía en educación. Manual Teórico - Práctico. Caracas. Venezuela. Editorial Trillas. p.4, 52 y 53
- Martínez (2004). Ciencia y Arte en la metodología cualitativa. Editorial Trillas. México.

- Martínez, M. 2008. Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales. México. Trillas. P. 137
- Monje, C. 2011, Metodología de la Investigación Cualitativa y cuantitativa. Guía Didáctica. Neiva-Colombia. Universidad Sur Colombiana. p.13
- Muñoz, I y Mora, Y. (2012). Organizaciones socialmente inteligentes y responsables: Un paso para el progreso en el discurso de la complejidad. Trabajo de grado como requisito para optar al título de Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Otero, D. 2011. La investigación Cualitativa (Triangulación). Documento en Línea disponible en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/12/la-triangulacion-de-datos.html>.
- Polster, J. (2018). David Hume y el problema de la identidad personal. Disponible: <http://repositoriodigital.ucsc.cl/bitstream/handle/25022009/1361/Jorge%20Polster%20Godoy%20Lagos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reglamento Interno de la Contraloría del Estado Cojedes. (2023). Publicado en Gaceta Oficial del estado Cojedes del 31 de enero de 2023.
- Rojas, B. (2010). Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis. Caracas: FEDEUPEL. P.166
- Ruedas. M., Ríos, M. & Nieves, F. (2009). Hermenéutica: La roca que rompe el espejo. Investigación y Postgrado, 24(2), 181-201. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/658/65817287009.pdf>. Recuperado el 25 de octubre de 2022.
- Ruiz (2010). La Gerencia Pluridimensional centrada en el Ser: Constructo Epistémico-Paradigmático. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro (UFT Cabudare).
- Rusque, B. 2003. Validez y confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de Datos. Documento en Línea. Disponible en: <https://n9.cl/ebf4w>.

- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition y Personality*, 9, 185-211.
- Senge, P. (1990) *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica Grandio.
- Senge, P. (1995) *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica Grandio.
- Senge, P. (2005) *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2da. Edición. Ediciones Granica S.A.
- Senge, P. (2010) *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 10ª reimp. - Buenos Aires: Granica, 2010.
- Senge, P. (2012) *La Quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización*. Ediciones Granica S.A.
- Soto & Vargas (2017). *La Fenomenología de Husserl y Heidegger. Cultura de los Cuidados* (Edición digital), 21(48). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2017.48.05>
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada* (1. ed.). Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Tamayo y Tamayo (2009). *El proceso de la investigación científica*. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica#>
- Taylor y Bogdan. 2009. *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. Ed. Paidós, España, 2009. p.16. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=EQanW4hLHQgC>.
- Torres, N. (2019). *Epistemología de la gerencia avanzada*. *Revista Científica Gerens* Número 5. Jul.-Dic. 2019. Ensayo 6 / 57-64 57
- Valecillos, C. y Quintero, N. (2009). *Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Luz. Negotium*, 4 (12) ,63-

85. [Fecha de Consulta 30 de Mayo de 2022]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78211195005>

Velásquez, G. (2018) Marketting Puro. Modelos gerenciales. Artículo Web disponible en: <https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2018/04/modelos-gerenciales.html>

Villegas C. (2012). La Transcomplejidad. Una nueva forma de pensar. Recursividad, transdisciplinariedad y complejidad. EAE Editorial Academia Española. Pp. 44

Zanabria. M. (2020). Modelo de simulación dinámica de sistemas con enfoque en las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional en las universidades públicas de Puno.

# ANEXOS