

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

Vicerrectorado Académico



La Universidad que Siembra

COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO

Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL MEJORAMIENTO
DEL DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO PEDRO CAMEJO. APURE.**

Requisito parcial para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia y
Planificación Institucional.

**Autor(a): Lcda. Johana Y. Rodríguez M.
V- 18.993.790.**

Tutor: Msc. Alexis Hernández.

San Fernando de Apure, 2015

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

Vicerrectorado Académico



La Universidad que Siembra

COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO

Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL MEJORAMIENTO
DEL DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO PEDRO CAMEJO. APURE.**

Requisito parcial para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia y
Planificación Institucional.

**Autor(a): Lcda. Johana Y. Rodríguez M.
V- 18.993.790.**

Tutor: Msc. Alexis Hernández.

San Fernando de Apure, 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado Académico



La Universidad que Siembra

COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO

Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Msc. Alexis Hernández, adscrito al programa de ciencias sociales, en mi carácter de tutor del trabajo especial de grado presentado por la Licenciada: Rodríguez, Johana, titulado: **Lineamientos Estratégicos para el Mejoramiento del Desempeño Gerencial del Personal Directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure**”. Para optar al grado de Magister en Gerencia y Planificación Institucional, hago constar por medio de la presente que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Msc. Alexis Hernández

C.I: N° 11.243.225

Tuto

DEDICATORIA.

Una noche un hombre tenía un sueño. El soñaba que recorría la playa con el señor. A través del cielo pasaban las escenas de su vida para cada escena, el noto que se marcaban dos pares de huellas en la arena; un par le pertenecían a él, y el otro par pertenecían al señor.

A medida que escenas pasaban de su vida desfilaban ante él, volteaba la mirada hacia las huellas en la arena, y noto que muchas veces, a lo largo del recorrido por la playa, en la arena solo veía un par de huellas, también noto que esto ocurría en los momentos más amargos y tristes de su vida.

Esto realmente lo desconcertó y pregunto al señor; “señor, tu dijiste una vez, cuando decidí seguirte, que recorrerías a mi lado el camino de la vida, pero he notado que durante las épocas más amargas de mi vida, hay solamente un par de huellas. ¡¿No entiendo?!

Me dejaste solo?

El señor contestó... “hijo mío, te amo y nunca te deje solo durante las épocas de amargura y sufrimiento que viviste, cuando ves solamente un par de huellas, no caminabas solo,... ERA YO, QUE TE LLEVABA EN MIS BRAZOS”

“DIOS PADRE ETERNO SIEMPRE ESTA CON NOSOTRO”

Hoy, culmino otro capítulo de mi vida, donde se fortalece mis conocimientos; con muchos obstáculos pero con mucha perseverancia dándole así continuidad a mi preparación profesional, siendo este otro logro para alcanzar mis metas a seguir. Hoy se demuestra la destreza, capacidad y esfuerzo para consolidar uno de mis sueños anhelados, MI TRABAJO DE GRADO.

Dedicado; con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano

cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y agradecimiento los amo este triunfo es gracias a ustedes “**Papá y Mamá**”. A mi guía, mi fuerza interior, mi luz. A ti mi DIOSITO. Solo tú eres testigo de todo mi esfuerzo. Eres lo más grande que he llegado a sentir. Te adoro. A mis hermanos y hermanas. Son pilares en mi vida sin ustedes no sería la persona que soy hoy en día este logro también es de ustedes. Los quiero....

Johana Rodríguez.

AGRADECIMIENTOS.

Son muchas las personas especiales a las que quiero agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida, algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer este trabajo quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Primeramente a mi DIOSITO, creador del universo y de la tierra por darme, la sabiduría precisa, las ganas de luchar y por brindarme su luz en los momentos cuando sentía desmallar, por ayudarme a ser mejor persona cada día y convertirme en lo que soy ahora, te amo mi fe en ti por siempre.

A mis padres, a los seres más apreciados en mi vida, por su ayuda, motivación y quienes han sido un ejemplo de lucha y perseverancia.

A mi tutor de pre y post grado. Msc. Alexis Hernández. Guía incondicional en mi preparación profesional, eres parte fundamental de todos mis logros, gracias por tu apoyo, por compartir tus conocimientos conmigo DIOSITO te bendiga siempre.

A mis compañeros de clases, quienes fueron entusiasta conmigo a lo largo de esta etapa de especialización a: Verónica Mirabal, al decano de la UNEFA, Apure, Cnel. José Garrido, Audris Parra, Y Reinaldo Aguín. Juntos conformamos el mejor grupo de nuestra corte. Gracias compañeros por permanecer juntos durante la realización de esta maestría siempre los recordare, DIOSITO los cuide siempre.

A mis amigos en especial a mi prima Lcda. Lizbeth Rodríguez por darme el apoyo cuando ya quería desmallar, a la Lcda. Elida Silva, amiga por siempre, a mi amiga y compañera de trabajo Lcda. Yennis Cardoza, por darme tu cariño y amistad durante todo este tiempo que hemos estado laborando juntas. A aquellas personas que me dieron su cariño también esto es de ustedes.

A todos eterna gratitud.

INDICE GENERAL

	Pp.
DEDICATORIA.....	Iv
AGRADECIMIENTO.....	Vi
INDICE GENERAL.....	Vii
INDICE DE TABLAS.....	Ix
INDICE DE GRÁFICOS.....	X
RESUMEN.....	Xi
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPITULO I	
I EL PROBLEMA.....	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	20
Justificación de la Investigación.....	21
Alcances de la Investigación.....	24
Limitaciones de la Investigación.....	25
CAPITULO II	
MARCO TEORICO.....	27
Antecedentes.....	27
Bases Teóricas.....	32
Bases Legales.....	67
Definición de Términos.....	73
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO.....	78
Consideraciones Generales.....	78
Diseño de la Investigación.....	79
Nivel De La Investigación.....	79
Modalidad De La Investigación.....	79
Población y Muestra.....	80
Técnicas de Recolección de Datos.....	81
Instrumento de Recolección de Datos.....	81
Validez.....	82
Confiabilidad.....	82
Procedimiento Metodológico a Emplear.....	83
Técnicas para el análisis de datos.....	83

CAPITULO IV	
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	85
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
CAPITULO VI	
PROPUESTA.....	105
Presentación y justificación de la Propuesta.....	105
Justificación de la Propuesta.....	106
Formulación de la Propuesta.....	107
Naturaleza y el Propósito de esta investigación.....	107
Pasos para la Formulación de la Propuesta.....	109
Filosofía de gestión de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo del Estado Apure	110
Análisis Estratégico de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo.....	111
Matriz DOFA. Organismo: Alcaldía del Municipio Pedro Camejo.....	113
Estrategias, Proyectos, Programas/Acciones, Metas.....	114
REFERENCIAS RECOMENDADAS.....	115
ANEXO A.....	117
Cuestionario.....	118
ANEXO B.....	121
Formato de Validación del Instrumento.....	122

TABLA	Pp.
1. Operacionalización de variables.....	77
2. Como directivo propicia el desarrollo de la creatividad, en función de recompensar a las personas que trabajan permanentemente y que buscan la excelencia en esta institución.....	85
3. Materializa las oportunidades que pueden ser aprovechadas para lograr alcanzar con éxito su misión.....	87
4. La institución aprovecha los recursos asignados por el ejecutivo nacional en función del bienestar de la colectividad en general.....	88
5. Aplica usted programas gerenciales para resolver las necesidades de la institución.....	89
6. Como directivo tiene conocimiento académicos para solucionar los aspectos o situaciones de la organización que afectan el pleno aprovechamiento de sus recursos y potencialidades afectando su desempeño.....	91
7. Su dirección cuenta con un Sistema de Información Gerencial que facilite el proceso de toma de decisiones.....	92
8. Usted considera que su formación profesional le permite manejar y controlar su organización.....	94
9. Formula usted estrategias gerenciales consistentes y transparentes.....	95
10. Se siente capacitado para identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectivamente y eficientemente dentro del área de trabajo y a la vez desechando la información que es colectada y no será utilizada.....	97
11. Establece los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información, para que sean más útiles a los diferentes trabajadores.....	98
12. Analiza los lineamientos gerenciales antes y después de aplicarlos en las actividades derivadas de su cargo.....	100
13. Usted como gerente se adapta a los cambios de innovación presentes actualmente.....	101

INDICE DE GRAFICOS

TABLA	Pp.
1. Usted como directivo propicia el desarrollo de la creatividad, en función de recompensar a las personas que trabajan permanentemente y que buscan la excelencia en esta institución.....	86
2. Usted materializa las oportunidades que pueden ser aprovechadas para lograr alcanzar con éxito su misión.....	87
3. La institución aprovecha los recursos asignados por el ejecutivo nacional en función del bienestar de la colectividad en general.....	88
4. Aplica usted programas gerenciales para resolver las necesidades de la institución.....	90
5. Usted como directivo tiene conocimiento académicos para solucionar los aspectos o situaciones de la organización que afectan el pleno aprovechamiento de sus recursos y potencialidades afectando su desempeño.....	91
6. Su dirección cuenta con un Sistema de Información Gerencial que facilite el proceso de toma de decisiones.....	93
7. Usted considera que su formación profesional le permite manejar y controlar su organización.....	94
8. Formula usted estrategias gerenciales consistentes y transparentes.....	96
9. Usted se siente capacitado para identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectivamente y eficientemente dentro del área de trabajo y a la vez desechando la información que es colectada y no será utilizada.....	97
10. Establece los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información, para que sean más útiles a los diferentes trabajadores.....	99
11. Usted analiza los lineamientos gerenciales antes y después de aplicarlos en las actividades derivadas de su cargo.....	100
12. Usted como gerente se adapta a los cambios de innovación presentes actualmente.....	101

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

Vicerrectorado Académico



La Universidad que Siembra

**COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL MEJORAMIENTO
DEL DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO PEDRO CAMEJO. APURE.**

Autora: Licda. Johana Rodríguez

Tutor: Msc. Alexis Hernández.

Año: 2015.

RESUMEN

Para mejorar el Desempeño Gerencial de los Directivos de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo; se hizo necesario formular lineamientos estratégicos en función del bienestar de esa organización; no obstante la metodología aplicada se centro en los parámetros de un proyecto factible, el diseño de investigación se enmarca en un diseño de investigación diagnostica descriptiva, la población y muestra no será necesario el cálculo de las mismas, ya que la investigación va dirigida a los directivos de cada dirección que conforman esta institución, la técnica de recolección de datos que se utilizo se baso en un cuestionario como instrumento de recolección de datos, el mismo fue validado a juicio de expertos. En este sentido

puedo decir que se han establecido un decenal de planes con el fin de mejorar la calidad del sistema organizacional requiriendo para ello, personas, que se comprometan en la mejora de las instituciones públicas con todas sus capacidades y competencias.

Esto implica contar con roles, conocimientos, competencias gerenciales y con capacidades de liderazgo que favorezcan el establecimiento de una cultura y un clima organizacional para la sana convivencia de todos los actores de la institución. Es evidente que en las organizaciones públicas del país, se está generando mayor importancia al Directivo en sus roles, competencias y liderazgo gerencial efectivo a partir de las incidencias que tienen en la gestión organizacional para la eficiencia de las instituciones del estado u municipio en función de la Ley Orgánica Del Poder Publico Municipal. Sin embargo uno de los componentes claves identificado en la eficacia de cada organización es la calidad de gestión de los procesos administrativos de su organización, al interior de las organizaciones públicas lo cual nuestro estado Apure, no escapa de ello y menos las instituciones de cada municipio del estado; es por ello que tomo mi investigación para contribuir a una nueva etapa en las organizaciones donde la intensidad este puesta en la obtención de resultados en la población positivos y donde el directivo pueda contar con el conocimiento preciso y ilustrar así su conocimiento al personal a su cargo.

Esta investigación parte pues en busca de mejorar el sentido de pertenencia de cada director y que el mismo pueda mejorar sus actividades y tener una mejor visión a los problemas que se puedan presentar y de allí dar respuestas positivas a los mismos.

INTRODUCCION

Existen un decenal de investigación en función a manuales de trabajo, clima organizacional, paradigmas y otras investigaciones de gran importancia las cuales me ha llevado a realizar mi investigación en función al directivo como tal, ya que es donde recaen todas las responsabilidades y la conducción optima de una empresa u institución; en tal sentido mi trabajo especial de grado va en función de diseñar Lineamientos Estratégicos para el Mejoramiento del Desempeño Gerencial del Personal Directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure. Con el fin de mejorar la calidad de dirección del sistema organizacional requiriendo para ello, de profesionales que se comprometan en la mejora de las instituciones públicas con todas sus capacidades y competencias.

Esto implica contar con roles, competencias gerenciales y con capacidades de liderazgo que favorezcan el establecimiento de una cultura y un clima organizacional para la sana convivencia de todos los actores de la institución. Es evidente que en las organizaciones públicas del país, se está generando mayor importancia al Directivo en sus roles, competencias y liderazgo gerencial efectivo a partir de las incidencias que tienen en la gestión organizacional para la eficiencia de las instituciones del estado u municipio en función de la Ley Orgánica Del Poder Publico Municipal.

Sin embargo uno de los componentes claves identificado en la eficacia de una organización, es la calidad de gestión de los procesos administrativos de su organización, al interior de las organizaciones públicas del estado; es por ello que se ha definido una nueva etapa en las organizaciones donde la intensidad esta puesta en la obtención de resultados en la población venezolana y en especial atención a la excluida por los anteriores gobiernos.

En este sentido con esta investigación, se desarrolla desde la práctica cotidiana del gerente en la organización, donde se “pone a prueba” la política de la institución, la que orienta sus roles y competencias como gerente y exige el manejo de procesos,

gestiones, competencias, habilidades, tareas y funciones, de acuerdo con las particularidades institucionales, la capacidad crítica y creativa para la toma de decisiones del directivo con el fin de conducir a la institución a un liderazgo efectivo, por un camino que le permita hacer converger la política organizacional, la especificidad de su institución, los procesos administrativos y dinámicos de la acción gerencial, las herramientas y saberes de distinto orden, adquiridos posiblemente en actividades de formación sistemática, organizados y adecuados y en el ejercicio mismo de su labor directiva.

En resumen, todas las acciones gerenciales de gestión institucional acontecen en un contexto social de heterogéneas interacciones, en especial a lo concerniente al personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Edo Apure.

En efecto sería ventajoso estudiar la forma en la cual los gerentes públicos están percibiendo y definiendo su gestión dentro de la organización, esto hace más relevante en la medida que cuestiones como los roles, competencias y el liderazgo gerencial, están fuertemente relacionados con las percepciones, creencias y representaciones internas, subjetivas de los sujetos de estudio. De modo tal que los sujetos en distintos contextos, tendrán visiones diferentes respecto a su gestión, por lo tanto, que hacer diario en sus roles como directivos, competencias y liderazgo gerencial efectivo que apoyan su gestión en carácter público.

En este contexto, resulta muy interesante revelar un Plan de Acción que se valga de la planificación estratégica como herramienta gerencial dirigida al Personal Directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Edo Apure. Ya que el desarrollo de cada país, Estado o Municipio, parte del tipo de sector donde este se encuentre ubicado ya sea rural o urbana, se hace referencia a esto con la finalidad de expresar, que frecuentemente el desarrollo es presentado como una posibilidad de retorno a formas sociales mejores, en las que se proponen rescatar los valores de la organización, generando así canales de participación popular.

Con el fin de mejorar la calidad de la organización, requiriendo para ello, de profesionales que se comprometan en la mejora de sus instituciones con todas sus capacidades de liderazgo.

Para asegurar una efectiva gestión de calidad, es importante considerar a los directivos como gestores y líderes capaces de asumir el reto de cada institución. Que los directivos estén en adaptación permanente, que los integrantes participen en la toma de decisiones y donde, finalmente, las adaptaciones sean de acuerdo a las necesidades de las comunidades, por lo tanto, el directivo es el agente clave de los cambios y transformaciones de las instituciones públicas; sus cualidades personales, sus saberes, su formación y experiencia profesional, entre otros, desempeñan un papel decisivo en la dinámica institucional y en el logro de la finalidad organizacional, la formación integral del ser humano.

En ámbitos generales, las instituciones deben precisar con exactitud la misión que va a regir la misma, siendo esta la base fundamental, ya que a través de ella se representa las funciones operativas de ejecución en el entorno social de las comunidades, para así suministrar beneficios a las mismas, cabe destacar que la misión, para Gallardo. (2003), “debe poseer las siguientes características: ser formulada en términos claros, sencillos y precisos, ser inspiradora y motivadora, debe aportar dirección, tener como punto central la satisfacción de las necesidades” (p.164), en este caso de las comunidades.

En este sentido la presente investigación se desarrollara en V Capítulos, los mismos se detallan a continuación; el Capítulo I planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, seguidamente el Capítulo II con los antecedentes de la investigación, las bases legales y Operacionalización de la variable. Luego Capítulo III, se presenta la metodología empleada en la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de estudio. Capítulo IV, análisis de los resultados, el Capítulo V esta constituido por las conclusiones y recomendaciones y finalmente el Capítulo VI,

la presentación y formulación de la propuesta de la investigación. Y por último, el marco referencial y los anexos de la investigación.

CAPITULO I.

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El desarrollo de cada país, estado o municipio, parte del tipo de sector donde este se encuentre ubicado ya sea rural o urbana, se hace referencia a esto con la finalidad de expresar, que frecuentemente el desarrollo es presentado como una posibilidad de retorno a formas sociales mejores, en las que se proponen rescatar los valores de la organización, generando así canales de participación popular. El estado venezolano ha establecido a través del Ministerio de Planificación; con el fin de mejorar la calidad de la organización, requiriendo para ello, de profesionales directivos que se comprometan en la mejora de sus instituciones con todas sus capacidades, competencias y valores. Esto implica contar con roles, competencias gerenciales y con capacidades de liderazgo que favorezcan el establecimiento de una cultura y un clima organizacional para la sana convivencia de todos los actores de la misma.

Pérez W. (1997), presenta una serie de contradicciones y conflictos, que se ponen de manifiesto, desde el diseño de sus políticas y estrategias hasta la implantación y seguimiento de las mismas, dando como resultado una baja eficiencia y productividad en estas organizaciones gubernamentales. Aunque dichas organizaciones se enfocan en programas y procedimientos, para grupos específicos, no se abocan a atender propiamente los problemas de las comunidades. Asociada a esta problemática y de acuerdo a los análisis sobre los hechos facticos que caracterizan las organizaciones públicas a nivel nacional es importante considerar a los directivos como gestores y líderes capaces de asumir el reto de cada institución. Que los directivos estén en adaptación permanente, que los integrantes participen en

la toma de decisiones y donde, finalmente, las adaptaciones sean de acuerdo a las necesidades de las comunidades, por lo tanto, el directivo es el agente clave de los cambios y transformaciones de las instituciones públicas; sus cualidades personales, sus saberes, su formación y experiencia profesional, entre otros, desempeñan un papel decisivo en la dinámica institucional y en el logro de la finalidad organizacional, la formación integral del ser humano.

En ámbitos generales, las instituciones deben precisar con exactitud la misión que va a regir la misma, siendo esta la base fundamental, ya que a través de ella se representa las funciones operativas de ejecución en el entorno social de las comunidades, para así suministrar beneficios a las mismas, cabe destacar que la misión, para Gallardo (2003), es entendido de tal manera que; “debe poseer las siguientes características: ser formulada en términos claros, sencillos y precisos, ser inspiradora y motivadora, debe aportar dirección, tener como punto central la satisfacción de las necesidades” (p.164), en este caso de las comunidades.

En este sentido la presente investigación se desarrollara desde la práctica cotidiana del gerente, donde se “pone a prueba” la política educativa, la que orienta sus roles y competencias como gerentes y exige el manejo de procesos, gestiones, competencias, habilidades, tareas y funciones, de acuerdo con las particularidades de cada institución; la capacidad crítica y creativa para la toma de decisiones de los directivos con el fin de conducir a la organización con todo lo anterior a un liderazgo efectivo, por un camino que le permita hacer converger la política de la institución, su especificidad de su institución. Sin las herramientas y saberes de distinto orden, adquiridos posiblemente en actividades de formación sistemáticas, organizados, adecuados y en el ejercicio mismo de su labor directiva; en si todas las acciones gerenciales de gestión municipal acontecer en un contexto social de heterogéneas interacciones, en especial a lo concerniente al directivo, las cuales son particularmente subjetivas.

En efecto sería ventajoso estudiar la forma en la cual los gerentes están percibiendo y definiendo su gestión, esto hace más relevante en la medida que cuestiones como los roles, competencias y el liderazgo gerencial, están fuertemente relacionadas con las percepciones, creencias y presentaciones internas, subjetivas de los sujetos de estudio. De tal modo que los sujetos en distintos contextos, tendrán visiones diferentes respecto a su gestión, en tal sentido es evidente hacer referencia a sus representaciones sociales que emanen de las complejidades del quehacer diario como directivo en sus roles, competencias y liderazgo gerencial efectivo que apoyan su gestión de carácter público.

En este contexto, resulta muy interesante llevar a cabo esta investigación ya que la misma nos permitirá seguir lineamientos estratégicos que permitan orientar y mejorar el desempeño gerencial de los directivos que hacen vida en esta institución.

Uno de los aspectos relevantes de todo proceso gerencial se encuentra representado por la forma como se lleva a cabo la planificación, organización, coordinación, toma de decisiones y supervisión, aspectos constituyente de la función directiva. Esta actividad remite, en términos actuales a lo que se define como gerencia institucional, práctica en la cual se posibilita la orientación y el establecimiento de los alcances que debe tener las acciones en la organización. En efecto la situación actual de algunas instituciones del país, en el caso de algunas instituciones del estado presenta una serie de características que dificultan el cambio cualitativo en prácticas de aprendizajes de herramientas laborales dentro de su organización y en consecuencia, el logro de una mayor eficiencia que contribuya a resolver los problemas que día a día deteriora la calidad de gestión de nuestras instituciones.

No obstante, los directivos como gerentes, deben cumplir ciertas funciones para lograr las metas previstas en la organización, funciones tales como: planificador, coordinador, administrador de recursos materiales, humanos y financieros, tomador de decisiones y así lograr que las actividades planificadas se ejecuten con eficacia, sin

embargo; los directivos constituyen la figura donde reside la mayor responsabilidad para la generación de una planificación eficaz, en virtud de las practicas gerenciales que se aboquen a la incorporación activa de los diferentes integrantes de la organización.

En efecto esta situación se expresa en el personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo, más aún en la deficiente comunicación organizacional tanto en dirección horizontal como vertical; desmotivación y bajo desempeño laboral por parte de los directivos y su personal a cargo; actualmente existe una desorganización total de todos los aspectos técnico-administrativos; ausencia de autoridad por quien corresponde hacerlo; incumplimientos de los horarios por parte del personal obrero y administrativo que labora en la institución; falta de planificación, evaluación y supervisión del trabajo y deficiente dotación de materiales administrativos. En este sentido, la investigación se propone dar respuesta a las siguientes interrogantes planteadas.

1. - ¿Cuáles serán las características de desempeño del personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure?
2. - ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre planificación estratégica que posee el personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure?
3. - ¿Sera viable el diseño de lineamientos estratégicos que oriente el desempeño gerencial de los directivos de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure?

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

A. Objetivo General.

Proponer Lineamientos Estratégicos para el Mejoramiento del Desempeño Gerencial del Personal Directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure.

B. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar desde la planificación estratégica las características actuales de desempeño de los directivos de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure?
- Determinar el nivel de conocimiento que poseen los directivos de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure?
- Formular lineamientos estratégicos que permitan orientar el mejoramiento del desempeño gerencial del personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure?

III. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA.

La planificación estratégica según Yadira Córdova, (2009). Se trata de pensar y actuar estratégico para definirse como una forma sistemática de manejar el cambio para crear el mejor futuro posible en la organización. La define como un proceso creativo que sienta bases en una actuación integrada de largo alcance, establece criterios para el cálculo de riesgos que comportan la toma de decisiones, identifica líneas de acción específicas, formula indicadores de seguimientos los resultados e involucra a los actores a lo largo de todo proceso. En tal sentido; este proceso permite la base fundamental para el objeto de estudio ya que el mismo permitirá de forma sistemática proponer lineamientos de acción claves en función de la planificación estratégica llevada por el personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure

Las condiciones que se observan en el contexto nacional respecto a planificación gerencial en las instituciones públicas, le da vigencias y pertinencias al presente estudio, y a su vez permiten abordar la realidad de las funciones de los directivos de la alcaldía del municipio Pedro Camejo. Apure. Donde se percibe una situación problemática en cuanto a la realización de las funciones de los directivos.

Dicha situación se encuentra reflejada actualmente a la problemática ya antes señalada, la misma puntualiza lo relativo al ejercicio de cada dirección perteneciente a la Alcaldía, la planificación no acorde con la realidad de la institución y de su entorno; sin embargo no se respeta las ordenes de mando de la estructura organizativa, escaso interés por parte del personal obrero administrativo, toma de decisiones centralizada en la figura de los directivos.

Esta investigación propondría lineamientos estratégicos para el mejoramiento del desempeño gerencial del personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo, a través de estrategias de desempeño en función de mejorar sus labores gerenciales.

Como diseño de investigación este estudio se centra en los parámetros de una investigación de campo. Por tal razón Arias, (2004). La describe como la “recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos”. En función a este tipo de diseño de investigación nos permitirá determinar la factibilidad de aplicar o no este estudio en virtud de los objetivos ya antes señalados, en tal sentido la gerencia estratégica es de vital importancia no solo para las empresas sino más aún para las organizaciones públicas ya que su aplicación es tanto en organizaciones grandes como pequeñas en este caso es de gran relevancia a esta investigación desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas. Su importancia radica en la necesidad que tiene esta organización en determinar el concepto de la misma y su naturaleza, así como también, el porqué esta allí, y a quien le sirven, los principios y valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su organización debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para que los directivos puedan desempeñar la visión y la misión de esta organización municipal.

En este sentido; la gerencia estratégica nos proporcionaría. Una base sólida para tomar decisiones que nos mantendrían enfocados en una dirección adecuada. Les brindaría a los directivos de esta alcaldía la ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlos a errar el camino, reforzaría la misión y visión de la institución, llegar al acuerdo común sobre la dirección de todas las direcciones que contribuyen a mejorar la misma.

La investigación se inscribe en la línea de planificación, del área de ciencias económicas y sociales de la coordinación de postgrado – UNELLEZ; esta área comprende investigaciones relativas a la producción y empleo de la riqueza, factores para la optimización de los referidos procesos, desde una perspectiva tanto micro como macroeconómica, en el contexto local como está enmarcado esta investigación el estudio de organización dirección y control; destacando el estudio de la modalidad planificación estratégica en el marco de la gerencia institucional.

Es importante connotar, que los trabajos en la maestría Gerencia y Planificación Institucional, están destacados en esta área y cuando se hace referencia a lo institucional, se está haciendo énfasis en las organizaciones públicas puesto que es una de las primeras organizaciones de carácter institucional creadas en el contexto político de Venezuela. En este sentido como diseño de investigación este estudio se valdrá de la investigación descriptiva, para el diagnóstico y acercamiento al contexto a indagar, investigación analítica, en lo concerniente a la determinación de la factibilidad de aplicar o no un plan de acción que involucre mejorar el desempeño del personal directivo de esta institución en sus actividades; e investigación proyectiva, que no aplica más que la creación de una propuesta que sirva de referencia para monitorear el objeto de estudio.

La figura de institución tiende a relacionarse como sinónimo de organización, pero la realidad orienta el significado un poco más allá; se refiere a la organización cuya constitución y su estructura surge por la promulgación de una ley de estado,

creando mecanismos directos de financiamientos por parte de de los recursos públicos, y en algunos casos, con la figura mixta de subsidios gubernamentales y capital privado. Pero en concreto, las instituciones están creadas bajo el fundamento ideológico de un gobierno que siguiendo mecanismos de ley, le da legitimidad y pertinencias en la sociedad.

IV. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Alcances.

El siguiente trabajo de investigación tiene como finalidad diagnosticar el nivel de conocimiento que posee el personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure. En función de la gerencia estratégica que permitirá proponer lineamientos en los planes de acción de los directivos y de esta institución. Cabe destacar que al diagnosticar el nivel de conocimientos gerencial del personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Se propondrían lineamientos que conlleven al fortalecimiento de la planificación y la gestión de la institución en función del desarrollo socioeconómico de la región así mismo se propondrá una capacitación en gestión estratégica de desarrollo económico local y regional para dirigir este proceso y darle a los gerentes locales de esta institución directivos capaces de impulsar, organizar, articular, financiar, actualizar, analizar y monitorear la implementación de nuevos esquemas de organizarse dentro de sus labores del día a día, en virtud a este un gerente debe velar y proveer estrategias que cumplan al alcance de sus objetivos y de la institución en función a las necesidades de una región en este caso de una localidad.

Los procesos de la gerencia y las decisiones que determinan la estructura y las actividades a largo plazo de la organización. Esta definición incorpora cinco temas dominantes:

- a) Proceso de la gerencia. Proceso de la gerencia como se relacionan cómo se crean y se cambian las estrategias.
- b) Decisiones de gerencia. Las decisiones deben relacionarse claramente con una solución de problemas percibidos (cómo evitar una amenaza; cómo capitalizar en una oportunidad).
- c) Escala de tiempo. El horizonte estratégico del tiempo es largo. Sin embargo, para la compañía en apuro verdadero puede ser muy corto.
- d) Estructura de la organización. Una organización es manejada por la gente dentro de una estructura. Las decisiones que resultan de la manera que los encargados trabajan juntos dentro de la estructura pueden dar lugar a cambio estratégico.
- e) Actividades de la organización. Éste es un campo de estudio potencialmente ilimitado y nos centraremos normalmente sobre todas las actividades que afecten la organización.

Estos cinco temas son fundamentales a un estudio del campo estratégico de la gerencia y se discuten más lejos en este capítulo y la otra parte de esta tesis.

Limitaciones.

Entre las limitaciones que se presentaron durante el proceso de investigación se pueden mencionar las siguientes:

- Factor tiempo.

El tiempo asignado para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

- De tipo Bibliográfico.

Dentro del proceso de investigación se presentaron fortalezas así como debilidades, en la recopilación de información fue un poco dificultosa debido al

escaso material informativo que permitiera darnos un enfoque más sistemático y preciso de la capacidad gerencial del objeto estudiado en función de su gestión en esta institución.

CAPITULO II

MARCO TEORICO.

Una vez definido el planteamiento del problema y expuesto los objetivos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentaran el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del marco teórico se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos referidos a la gerencia municipal para el mejoramiento del desempeño gerencial del personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure, en función de proponer y orientar el sentido del presente estudio.

Esta fase de investigación corresponde a la obtención de los datos secundarios, es en este momento investigativo donde se hace la revisión documental al cual corresponde todo trabajo de investigación, para llenar el anuncio de desconocimiento y entonces conocer, mediante la teoría y su correspondiente comprobación, mediante el plan de recolección de datos. En este particular, Andueza, (2007). Señala que; “en la sustentación teórica se obtienen todos los datos que fundamentan la teoría, para ello se obtienen investigaciones que entrelazan los ejes problematizadores “... (p.20). En este orden, se procederá a reflejar los referentes previos a la investigación relacionados con la gerencia estratégica en función de mejorar el desempeño de los directivos de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Con la intención de sustentar desde una perspectiva teórica la temática desarrollada.

I. Antecedentes de la Investigación.

Existen investigaciones significativas relacionadas con el tema a tratar, desarrolladas tanto a nivel internacional como nacional. A nivel internacional es importante hacer mención de un trabajo realizado Por Adriana Barreiros De La Universidad Central Del Ecuador, Facultad De Ciencias Administrativas, (2012), “Planificación Estratégica Como Una Herramienta De Gestión Para Promover La

Competitividad En La Empresa Kawa Motors”, la misma tiene en su objetivo general; Consolidar la empresa “KAWA MOTORS S.A.” dedicada a satisfacer las necesidades del cliente y cubriendo las expectativas del mismo, con una planificación eficiente que ayude a ir mejorando constantemente para lograr la excelencia. Referente a ello presento en su investigación una serie de objetivos específicos los cuales son. Implementar la propuesta de Planificación Estratégica para lograr mayor eficiencia y eficacia en la empresa. Conformar equipos de trabajo de alto rendimiento y diseñar programas de capacitación, Identificar nuevos nichos de mercado. Identificar tres provincias adicionales para abrir el mercado y por ultimo; Copar el mercado a nivel nacional. Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados en este trabajo fueron la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

En tal sentido el investigador concluye haciendo referencia a “KAWA MOTORS S.A.”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo. Sin embargo el investigador presenta una propuesta en base a implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes. A través de este esfuerzo de cambio que se va presentando a así ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y se logre la fidelidad del cliente.

De tal modo este trabajo es de vital importancia para la presente investigación ya que el mismo nos permite de forma más clara ver la visión y misión de la organización, los cuales son los puntales para un desarrollo organizacional.

Sin embargo; Alfonso, M. (2008), realiza un estudio sobre la “Planificación como modelo de investigación acción, válida para elaborar y desarrollar proyectos pedagógicos de intervención en la realidad, encaminados a racionalizar y sistematizar

la acción de la organización con la finalidad de tomar decisiones conducentes a mejorar su eficiencia”.

El autor de este trabajo, concluye exponiendo lo siguiente:

...la planificación es un proceso integral y continuo, que se desarrolla a través de tres modelos o sub proyectos secuenciales: el analítico, el normativo y operativo. De esta ultima forma parte el diseño. Por lo tanto, la planificación es el todo, la Gestalt; el diseño, como integrante del modelo operativo, no es más que un subproceso, condicionado por otros previos, de manera racional, a partir del modelo analítico y normativo, en los cuales se fundamente, en cuanto estos le proporcionan respectivamente, el conocimiento del sistema objeto de planificación y su final deseado (p.81).

Al analizar lo expuesto, se concluye que el abordaje del referido proceso de planificación, depende de la concepción que se tenga de la misma, y tiene que ver con el ordenamiento de acciones para el logro de fines y metas propuestas, y con la utilización de recursos que por general son insuficientes. Sin embargo, las formas de implementar el proceso de planificación y su aplicación, depende también de la concepción o visión de la realidad que tienen los actores, es decir, del enfoque, conceptualizando este como una manera de ver las formas de concebir algo.

En virtud a lo anterior es importante reflejar la investigación de Gabriela C. Granes. (2007). “Diseño de un sistema de evaluación de desempeño en base a un modelo de competencias” la misma refleja en su objetivo general. Diseñar un sistema de evaluación que mida el desempeño de los empleados de Wallace Solución. Basado en las competencias asociadas a cada uno de los cargos existentes en la empresa. En función la investigación tiene como objetivos específicos: identificar las competencias genéricas y específicas asociadas a la empresa Wallace Solutiun. Identificar las competencias genéricas y específicas asociadas a las empresas de contraste. Diseñar el instrumento para la medición del desempeño de los empleados

de la empresa Wallace Solutiun. La misma se enmarcada dentro del tipo denominado proyecto factible, dentro de una investigación de tipo no experimental – descriptiva.

Sin embargo; la gestión por competencias crece en el mundo empresarial; su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que priva el factor humano en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a las empresas u organizaciones. Esta investigación señala que las competencias ante todo son una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en RRHH. En concordancia a esta investigación es de vital importancia con esta investigación ya que se requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos en sus funciones y roles de cada directivo dentro de las organizaciones para el bienestar de las mismas. En tal sentido; los resultados que arroja esta investigación pertenecen no a la autora sino a la comunidad científica, con el fin de que los hallazgos son una contribución real al conocimiento en el área de proyecto lo cual este trabajo le brinda a esta investigación bases teóricas fundamentales y precisas para el logro de los objetivos de esta investigación.

En concordancia a esta investigación Marianela. Armijo, (2008). Señala “la Planificación estratégica en las organizaciones debe estar orientada al éxito de toda organización, el mismo depende de la utilidad de la planificación y del camino que debe tomar, la medición del desempeño es parte de un largo proceso de planeamiento” (p.32).

De este modo, la planificación estratégica se orienta; bajo el proceso que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzar, además de fijar los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de gestión sirve dentro del marco de referencia para la asignación de recursos prioritarios de las organizaciones públicas. Sin embargo es

importante hacer referencia a los factores críticos en la implementación de los procesos de la planificación ya que; el compromiso y liderazgo de directivos; más que hacer un plan deben asegurarse que funcione, la regularidad y continuidad de su aplicación, internalizan la planificación estratégica en los procesos de la institución, la capacidad de desagregar los objetivos estratégicos en metas concretas monitoreadas, existencia de una unidad por el control de gestión y con directa interacción con la dirección máxima de la institución, profesionales capacitados en las técnicas de gestión (planificación, indicadores de evolución y por ultimo; tecnologías de información (simples y accesibles para asociar la planificación estratégica al control de gestión.

Por su parte Venegas, (2008). “El porqué y para que de la planificación”, expone:

La planificación tiene que ver con el ordenamiento y estructura de acciones con el fin de obtener metas y fines propuestos de antemano. (p.94).

Al analizar lo expuesto, se concluye que el abordaje del referido proceso de planificación, depende de la concepción que se tenga de la misma, y tiene que ver con el ordenamiento de acciones para el logro de fines y metas propuestas. La forma de implementar el proceso de planificación y su aplicación, depende también de la concepción o visión de la realidad que tiene los actores. La forma de implementar el proceso de planificación y su aplicación, depende también de la concepción o visión de la realidad que tienen los actores. Los resultados de esta investigación se relacionan con el mejoramiento de la gestión del personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo, edo. Apure. Relacionando aportes significativos a esta investigación será el marco orientador de la institución.

Otro trabajo consultado y que está relacionado con el sector público y que sirvió de gran interés a esta investigación fue el presentado por; Rosa C Colmenares. (1999), propuesta de un “ Modelo De Gerencia Estratégica Como Elemento Clave En

La Ejecución Presupuestaria En Las Fundaciones Del Estado Lara”. Caso Fundación Regional Para La Vivienda Del Estado Lara (FUNREVI). La misma tiene como objetivo general. Diseñar una propuesta de un modelo de gerencia estratégica como elemento clave en la ejecución presupuestaria para la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara. Cabe destacar que la misma investigación presenta una serie de objetivos específicos que son.

Determinar las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades organizacionales de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara, analizar las características predominantes de la gerencia actual de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara y por último, diseñar los lineamientos gerenciales, organizacionales y de planificación para estructural la propuesta sobre el modelo de gerencia, que permita mejorar los niveles de ejecución presupuestaria en la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara, ya mencionados los diferentes objetivos de este estudio es importante mencionar el Marco Metodológico empleado en la misma se llevo a cabo bajo un proyecto factible, basado en un estudio de campo, el autor lo concibe como una propuesta basada en la factibilidad para poder solucionar un problema.

II. Bases Teóricas.

Lineamientos Estratégicos.

Constituyen los elementos básicos para desarrollar las concepciones estratégicas acerca de una empresa u organización de acuerdo con las actividades que este realiza. El conjunto de fines, misión, valores, visión, políticas, objetivos, metas y estrategias nos ayudan a cómo lograrlo. Podemos clasificarlos de acuerdo con su horizonte de tiempo, o periodo de validez. Guerras, L. y Navas, E. (2007). Señalan que; todas las empresas se basan en estos aspectos en su proceso formal, ya que estos lineamientos son la guía y la visión al futuro que ellos mismo esperan. Analizando lo

dicho se formula la siguiente pregunta ¿Cuál son las características de los lineamientos y su relación para una mejor base organizacional?

El propósito del presente trabajo es identificar y explicar las características de los lineamientos; así como también analizar la relación que existe entre ellos para poder formularlos de una forma más precisa. Esta investigación es trascendente para todas las empresas que están en la etapa de surgimiento ya que identificar los lineamientos estratégicos, permitirá la creación de estrategias claves para llegar exitosamente a los fines trazados.

Modelos de Planificación Estratégica.

Como una manera de analizar la planificación estratégica y sus elementos, a continuación se describen los modelos de planificación estratégica planteados por distintos autores.

En primer lugar se presenta el Modelo de Planificación Estratégica de Fred David, el cual se desglosa en tres (3) etapas, con las siguientes fases:

1. Formulación de la Estrategia.
 - a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
 - b. Realización de una auditoría externa e interna.
 - c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
 - d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.
2. Implantación de Estrategias.
 - a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.

b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercado tecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la Estrategia.

a. Medición y evaluación del rendimiento.

En función a este modelo; Fred David, establece que las auditorias tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización. “La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.”

El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.” Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales: 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.

En segundo lugar, el Modelo Cuadro de Mando Integral, es un aporte de los investigadores Kaplan y Norton, quienes establecen que el plan estratégico de una organización, debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo los autores resaltan que este modelo es

una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes:

- a. Financiera.
- b. Cliente.
- c. Procesos internos y aprendizaje.
- d. Crecimiento.

Permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

El Modelo del Cuadro de Mando Integral se desarrolla en las siguientes fases:

1. Clarificación y traducción de la visión y la estrategia a través del consenso.
2. Comunicación, referida a difundir y educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
3. Planificación y establecimiento de objetivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos, fijación de metas.
4. Formación y feedback estratégico, a través de la articulación de la visión compartida; para un feedback estratégico; lo cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.

En función a este modelo; las tres primeras fases son necesarias para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación. De acuerdo a Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan.

Y, por último, el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales, las cuales se describen a continuación:

1. Planeación: es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continúa.
2. Búsqueda de valores: es el diagnóstico de los valores presentes y futuros de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
3. Formulación de la misión: como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
4. Diseño de la estrategia del negocio: requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. Auditoria del desempeño: es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. Análisis de brechas: es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

7. Integración de los planes de acción: exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.

8. Planeación de contingencias: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.

9. Implementación: es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.

Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar.

Diagnostico Estratégico.

El Diagnóstico Estratégico; se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad organizacional. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad. Se define como; el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización. Así mismo si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la organización se puede garantizar la pro actividad necesaria para evitar las posibles sorpresas.

El análisis se realizara con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los

hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos. El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macro entorno o global, el del micro entorno o local y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

El paso del diagnóstico, es esencial ya que propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA), no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no se limitan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar o mitigar dicho impacto; solo cuando se conocen estos tres elementos es cuando está en condiciones para determinar si esta en presencia de amenaza, oportunidades, fortaleza o debilidad.

Teoría de las Restricciones.

La teoría de restricciones; es una filosofía administrativa que se compone de un conjunto de métodos sustentados en el sentido común y orientado hacia la mejora continua. Esta se divide en tres partes fundamentales la primera que parte de las herramientas; describe los procesos de pensamiento, para responder lógicamente y sistemáticamente a las tres preguntas de los procesos de mejora continua, qué cambiar mejorar, hacia dónde cambia mejorar, cómo causar el cambio la mejora. Sin embargo existen instrumentos administrativos utilizados para la mejora de las habilidades gerenciales, como la comunicación en la empresa, manejo de conflictos, resistencia al cambio, entre otros. Las soluciones parten de las inyecciones innovadoras creadas a partir de la aplicación de los procesos de pensamiento en la

operación, las finanzas, gerencia de proyectos, distribución, mercadeo, ventas y la estrategia.

Teoría X y Y.

La Teoría X y la Teoría Y; son dos teorías contrapuestas de dirección definidas por Douglas McGregor en su obra. El lado humano de las organizaciones, en la década de (1960). Representan dos visiones distintas del trabajo y las formas de dirección.

El creador de las Teorías "X" y "Y", McGregor, es uno de los personajes más influyentes en la gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. En su obra El lado humano de las organizaciones (1960), describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. Tal como se ha visto los sentimientos de los individuos que componen la organización también tienen un efecto definido en la forma como se llevan a cabo las decisiones de la administración. Los patrones de comportamiento observables en la organización son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma. Todos esos factores interactuantes pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficacia de la organización total para alcanzar sus objetivos.

La filosofía administrativa existente y las prácticas resultantes tienen un impacto definitivo en la forma cómo funciona la organización. Según este teórico, la administración debe iniciarse con una pregunta básica: cómo se ven los administradores a sí mismos en relación con los demás. Este punto de vista requiere un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana es por ello que esta teoría es útil para ver la realidad existente de los directivos de la Alcaldía del

Municipio Pedro Camejo. Apure. La teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre ésta. McGregor selecciono estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de ser "bueno" o "malo".

Teoría Z.

En función a lo antes señalado; La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Páscale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al constatar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A", de este modo esta teoría no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta no solo la productividad de la empresa sino a la vez la autoestima de los empleados, básicamente Ouchi; considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z, es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. En efecto al aplicar esta teoría en nuestras organizaciones buscaríamos crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto superarse para su propio bien y el de la organización.

Teoría del talento humano.

Considera a la formación como la política básica para el crecimiento y desarrollo del personal; mejorar su nivel de competencias como elemento diferenciador y para generar valor a la organización y a la sociedad donde opera la organización. Sin embargo basado en las Investigaciones de Diferentes Autores ellos señalan como objetivo la integración absoluta del talento humano en la estrategia y las necesidades estratégicas de la organización y cómo las prácticas de administración de personal deben ser aceptadas y utilizadas por los directivos de línea y los trabajadores como parte de su trabajo cotidiano. (Schuller, 1992).

Es necesario señalar que la gestión humana desde una perspectiva estratégica, es la que le da sentido y la que permite, según la Teoría de Competencias, agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización.

Principios Gerenciales de la Gestión del Talento Humano.

La gerencia ha de atender la diversidad de cultura de sus miembros, que en suma constituyen la cultura agregada de la organización; es decir, su Cultura Organizacional. Si se logra el equilibrio que debe existir entre los intereses de la empresa y los de sus empleados, los gerentes no se animarán a jugar parcializadamente, a la visión e intereses de la empresa, sino que buscarán en todo momento, lograr la equidad y el punto justo entre los intereses de las partes, organización-sujeto, enfocando desde ésta base la estrategia de Recursos Humanos. Es Democracia Cognitiva. Se es exitoso mediante la consecución progresiva de nuestras metas. Cuando se dice, “nuestras”, se refiere a las metas del inversionista y a las del trabajador. El gerente está facultado con poder para pensar y hacer. Pensar que sus metas y las de la organización van juntas en el proceso productivo. En función a ello la gestión estratégica de los recursos humanos genera en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado

reconocido por toda la organización y para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, si no, todos en general.

III. Marco Conceptual.

La planificación.

Según Escobar, R. (2011). En su trabajo descriptivo define a la planificación como la “técnica que trata de coordinar y ver anticipadamente, los comportamientos de las diversas unidades económicas. Con el objetivo de alcanzar objetivos predeterminado”. (p.65). En otras palabras es toda actividad que debe planificarse antes de ejecutarse, esta se concebía como una manera de ver hacia el horizonte, hacia adelante, hacia lo que se tiene que hacer. Todo lo que nosotros hagamos, en alguna medida, implicará la reacción de algo o de alguien.”

La planificación comprende un ordenamiento racional de los recursos, tras objetivos precisos e implica una formulación y ejecución en síntesis armónica. Por otra parte, involucra la idea central de racionalidad, entendiéndose como tal el hecho de que existiendo una multitud de posibilidades de acciones, se elija racionamiento cuales son las mejores alternativas. La planificación en la función directiva de una organización es la primera actividad que se ha de diseñar para establecer de manera coherente, el desarrollo de las actividades planteadas.

Es importante recalcar, que la planificación debe ser de manera democrática, para que permita la participación en igualdad de condiciones a todos los entes que intervienen en el programa de trabajo de la institución, de manera que a nivel institucional, el personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo, y demás miembros formen un equipo para establecer las políticas de acción de la institución, la planificación debe ser real y concreta, porque debe fundamentarse en la

realidad nacional, regional y municipal en la cual está enfocado este trabajo de investigación.

Actualmente la planificación; es vital para cualquier organización o sector ya que el mismo debe moverse en un clima altamente competitivo, es vital para los gobiernos, que se enfrentan a demandas sociales crecientes y en muchas ocasiones con baja capacidad para dar respuesta eficientes y, para los individuos quienes deben asumir retos de vida que le garanticen un mañana mejor. Sin embargo son muchas las definiciones que se han dado a lo largo de la historia para representar y conceptualizar la palabra planificación; unos ven en ella la mano interventora del Estado; otros la sumen como una disciplina que permita centralizar en manos del Estado la dirección de las decisiones públicas y de la sociedad.

En el mismo orden de ideas, se puede decir, que en todo proceso de planificación se debe tener claro las metas, objetivos y fines, así mismo conocer los medios y recursos con que se cuenta y las limitaciones resultantes de las relaciones de los diversos elementos que intervienen en el proceso. En cuanto a la misión de la institución, se puede decir, que esta debe establecer y definir el enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la institución, los propósitos y funciones que desea satisfacer. En tal sentido al declarar la misión de una organización, esta debe ser congruente con los valores esenciales deseados de la misma y con la filosofía de operaciones requeridas, de lo contrario, no realizara la esperada tarea, como es suministrar una guía mediante la cual se puede dirigir la organización.

El cómo, realizar los procesos organizacionales, planificar cooperativamente entre todos los miembros de la organización sobre las estrategias y los recursos adecuados que sirven para desarrollar debidamente sus funciones.

El cuándo, es planificar acertadamente los espacios y el tiempo que se dispone para ejecutar el proyecto.

El donde, es ubicar la planificación estratégica dentro de la realidad cultura, socioeconómica y política concreta de la organización. El por qué de planificar radica en darle contenido filosófico y político al proyecto.

Sin embargo Wilson G, (2003), señala que “la planificación ya no es solo una metodología para resolver problemas y distribuir recursos, es un proceso tecno político que intenta vincular intereses colectivos para la búsqueda de soluciones a retos y problemas sociales y organizacionales, actuales y potenciales, expresado en la identificación de cursos de acción viables”. (p. 212). No obstante podría señalar que la planificación es un proceso técnico porque abarca las fases de análisis de situaciones y el diseño de soluciones, esta implica la unión de esfuerzos y la conducción de procesos de gobiernos, tanto en los sectores privados como públicos para la conducción social y organizacional para anticiparse al futuro de una forma más precisa.

Planificación estratégica.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

Acle Tomasini, Alfredo, (2006). Señala que la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

En este mismo orden. Manso, Francisco, (2006), expone que la planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato y Renau, (2007). La define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos

fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Y por último, Mintzberg y Waters, (2008). Precisa que; no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

De acuerdo con las definiciones de los autores ya antes señalados pude decir que la planificación estratégica, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Sin embargo podemos observar que toda organización tiene competencias, incluso aquellas sin fines de lucro, compiten por donaciones y financiamiento, por personal adiestrado y por una participación en el mercado con los productos y servicios que proveen de este modo para tener éxito deben proveer servicios que estén en demanda, a un precio que le permita a la organización sostener sus operaciones, en base a su misión. En síntesis, el éxito duradero exige que la organización tenga una comprensión clara de su misión y de sus objetivos, al igual que del mercado global en el que opera.

En ese mismo sentido, la planeación estratégica para el ámbito público según Armando, Loera, (2008), "es un instrumento de gerencia social que sintetiza algunos de los principios básicos de la formulación de las políticas sociales, como la participación ciudadana de los grupos sociales involucrados en políticas, la generación de consensos sociales a través de la negociación y la generación democrática de políticas de estado a largo plazo" (p. 45). En consecuencia, los procesos de planificación estratégica toman en consideración otras herramientas de la gerencia social, especialmente el análisis del entorno y el análisis de involucrados. La planificación estratégica, como herramienta del gerente social, puede de finirse

como un proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro capaz de comprometer a la acción que le permita proveerle de viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje.

En concordancia con lo anterior; la planificación estratégica, Surge en la década de los años cincuenta procedente de dos corrientes de pensamiento: desarrollo de la planificación de programas y presupuestos a raíz de la Segunda Guerra Mundial. Muchas empresas adoptaron el presupuesto como una herramienta para mejorar el control de sus operaciones. Los presupuestos anuales se convirtieron pronto en planes quinquenales debido al reconocimiento de las consecuencias financieras a largo plazo que conllevaban muchas decisiones empresariales. La segunda corriente se originó en la Escuela de Negocios de Harvard, donde se enfatizaba la importancia de disponer de una estrategia corporativa global.

Hasta ese momento la teoría de la gestión empresarial se había concentrado en el estudio separado de funciones como la producción, las finanzas, el marketing, la logística, entre otros. Sin embargo a medida que las empresas crecieron y se hicieron más complejas, necesitaron un método sistemático para establecer sus estrategias.

La planificación estratégica surgió como la respuesta a estos problemas y comenzó a aplicarse en las empresas privadas norteamericanas a finales de los años 50. Tras aplicarse extensivamente en los años 60 y 70 en la empresa privada, a comienzos de los años ochenta se adaptó a la resolución de los problemas de las áreas urbanas y de las regiones.

En tal sentido luego de haber precisado la historia y aplicación de la misma. Se define como la combinación de técnicas, instrumentos y acciones que una organización aplica para alcanzar sus objetivos. Desde un punto de vista tecnológico se trata de una técnica empleada por la empresa para alcanzar una mayor eficiencia en su organización y un mayor impacto en los distintos segmentos de mercado sobre los que actúa. En el juego del ajedrez la estrategia se define como un conjunto de

acciones encadenadas que cada jugador planifica en función de la lógica del juego y las posibilidades de respuesta por parte del adversario. Pero en el juego, la estrategia no es una técnica segura y objetivable. Las múltiples posibilidades y combinaciones que las distintas respuestas de los jugadores generan obligan al jugador a tomar una serie de decisiones o riesgos en función de su propia interpretación del juego y las previsiones que del juego del otro puede realizar.

En este sentido la estrategia supone una interpretación de la realidad, un análisis de la situación, una toma de decisiones, lo cual supone un riesgo que el individuo debe asumir y, finalmente un plan de actuación que debe ser evaluado y corregido jugada a jugada. Desde el punto de vista de las relaciones interpersonales y sociales podemos afirmar que la vida cotidiana del personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo se regula por un juego de estrategias individuales y no colectivas. Cada directivo establece una estrategia de comunicación e interacción con el otro en función de su propia representación de la realidad, de su auto concepto, de los estereotipos sociales y de las expectativas que establezca, sin importarle su entorno y las repercusiones que pueda contraer la institución.

Para mitigar la crisis que presenta la esta Institución, se hace indispensable una nueva forma de gerencia para planificar y mejorar la calidad del desempeño del directivo aplicando la planificación estratégica como herramienta de gestión.

En efecto, Mario, Viché González. (2010). La conceptualiza y concreta en un “Plan de actuación (plan estratégico) que se fundamenta en una representación crítica y colectiva de la realidad social, unas finalidades o metas individuales y colectivas, una previsión sobre las dinámicas que se van a generar, una secuencia de acciones y dinámicas comunicativas y un proceso integral y permanente de autocontrol y seguimiento del propio plan” (p.49).

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su

organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. La misma nos brinda las herramientas precisas para brindarle al personal directivo de la Alcaldía de este Municipio, lograr dirigir a la organización, que coexista en una situación de poder comparativo hacia el logro de sus objetivos, lo cual implicara un proceso permanente en la toma de decisiones, la misma estará aplicada como un proceso previo para la existencia del de gestión, puede ser un proceso de formulación de estrategias o revisión de la misma. En este contexto la misma se incorporara al proceso de toma de decisiones ya existente.

Estrategia institucional.

Es diseño de la estrategia puede plantearse desde diversos ámbitos de actuación, atendiendo en cada uno de ellos a un aspecto concreto que resulta crucial para el desarrollo de la organización, así podemos concentrarnos en el conjunto de la organización o en centrarnos en los distintos procesos organizacionales de forma más específica. En primer lugar estamos hablando de estrategias corporativas y en segundo de estrategias competitiva.

Por otra parte, podríamos considerar el papel que la organización desarrolla respecto al marco social, legal e institucional en el que se desenvuelven, en este caso estaríamos tratando de la estrategia institucional

La estrategia institucional, atiende al ámbito más amplio; su papel en la sociedad. Este nivel de la estrategia es probablemente de los menos desarrollados. Se trata de plantearse como la empresa se adapta al entorno social y al marco político. La en estrategia no aporta aún un caldo suficiente para conjugar adecuadamente la competitividad de la empresa respecto al papel de las instituciones, las leyes o el

pensamiento social, cuando estos aspectos tienen una influencia notable en la marcha de la organización.

Elementos de la Planificación Estratégica.

La planificación estratégica cuenta con una serie de elementos constitutivos y, como hemos visto en el apartado anterior con unos elementos metodológicos para la elaboración de su plan de acción. Entre los elementos que constituyen su proceso metodológico de elaboración se encuentran: las técnicas grupales y participativas, la comunicación interactiva, la dialogicidad como método de análisis de la realidad social y creación de representaciones sociales compartidas, las fórmulas cooperativas para el debate social y la toma de decisión, las técnicas de autocontrol y evaluación permanente de la acción sociocultural.

Desde el punto de vista de la estructura del Plan estratégico De Sousa López, M; Salgado Pérez, M; (2010); señalan como elementos que configuran la planificación estratégica los siguientes: "... la utopía orientadora del proyecto, las finalidades y objetivos generales de la acción, los exponentes y actividades clave para cada período determinado de tiempo, la estructura organizativa que se disponga para llevar a cabo lo planificado, la infraestructura de apoyo necesaria, las relaciones que canalizan la circulación adecuada de información, los mecanismos de evaluación de la estrategia establecida y, por último, el tiempo para el que se establece la estrategia elegida" (p.85).

Por su parte Fiorenza, Nardone. (2004), desde una óptica más terapéutica basada en la comunicación y las relaciones humanas positivas señala como fases de la intervención estratégica las siguientes:

1. Definición del problema,
2. Definición de los objetivos,
3. Definición de las soluciones intentadas,

4. Definición de las estrategias.

De las definiciones expuestas por los autores antes mencionados, se puede afirmar que el centro de los elementos de la planificación estratégica tiene que ser un sistema articulado de discusiones en los distintos niveles sociales, que produzcan como resultado un flujo periódico de discusiones que precede y presida la acción. En tal sentido, frente a este tipo de metodología se requiere consensuar y conciliar las necesidades en pos de un interés común. Se debe buscar espacios de trabajo conjunto que permitan visualizar el futuro en común, acordar objetivos y desarrollar estrategias de mejoramiento, orientadas al personal directivo de esta institución.

Dimensiones de la Planificación Estratégica Institucional

El desarrollo de la planificación estratégica en el ámbito de las instituciones se llega a comprender en función de las diferentes acciones que se despliegan para ponerla en práctica en dicho contexto. Estas acciones constituyen componentes claves, a través de los cuales se pueden reconocer la naturaleza del proceso de evaluación, sus características y orientaciones fundamentales.

Las acciones que se incluyen a la planificación institucional del proceso, se diseñan según Bixio (1996), en base a las dimensiones:

1. Dimensiones organizacionales: es el conjunto de aspectos estructurales que determinan el estilo propio del funcionamiento de la organización, se refiere a un orden de cuestiones que podrían considerarse fundamental en la acción del gerente, la disposición de los esfuerzos y de los recursos, estrategias, tácticas y técnicas de dinámica organizacional para el logro de los objetivos planteados.

2. Dimensión administrativa: consiste en planificar las estrategias considerando recursos humanos, financieros y el tiempo disponible. Evaluar la gestión y cada una de las acciones institucionales, buscando las correcciones necesarias para mejorarla. Debe incluir las estrategias y dispositivos que se diseñan y emplean para generación, acumulación, tratamiento y distribución de información relevante para la toma de decisiones, para la orientación general de la institución.

3. Dimensión comunitaria: se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los actores en la toma de decisiones y en las actividades de la institución; abarca tanto los miembros de la comunidad organizacional como a las diferentes instituciones de la localidad y al medio que rodea la organización.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. Es importante destacar que el propósito fundamental de la presente investigación es formular un plan de acción que se valga de la planificación estratégica gerencial. En tal sentido, para desarrollarla Manes. (1999), es imprescindible contar una serie de elementos sustanciales tales como:

a) Evaluación del Entorno: existe diferentes metodologías de análisis del entorno. Una de la más empleada es el análisis denominado FODA, que evalúa:

- Las oportunidades y amenazas del afuera por medio de indicadores o fuentes secundarias de información, incluso también las primarias por medio de la investigación.
- Las fortalezas y debilidades del adentro investigando las expectativas y percepciones de la organización.
- Asimismo, es posible evaluar en el adentro la cultura de la institución, lo que permite realizar un diagnostico desde la óptica metodológica del análisis institucional.

b) Visión: Es considerado este elemento en la planificación estratégica como una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de la institución municipal, está estrechamente vinculada con el liderazgo directivo, porque sustenta en desafíos, la inspiración y la motivación. Un líder Directivo debe de tener claro que espera de la institución en un año, en cinco o diez y esa expectativa debe compartirla con su entorno.

c) **Misión:** esta se sustenta en los principios fundamentales de la institución, en el ideario, en el lema y en todos aquellos elementos que la distinguen y le otorgan identidad propia. La misión institucional debe ser revisada en el transcurso del tiempo, a fin de que responda a las necesidades de la comunidad.

d) **Metas y objetivos:** son enunciados cuantificables en corto plazo y un responsable de su cumplimiento. El desarrollo de los objetivos responde a metas claras y consensuales. Además, se relaciona con las áreas claves de resultados, por tanto, debe ser formuladas con precisión.

e) **Estrategias y acciones:** para el desarrollo de una estrategia, tiene que existir un objetivo a cumplir, un pensamiento creativo que desarrolle un conjunto de ideas que se articule para alcanzar ese objetivo, un marco de eficiencia que establezca un cumplimiento del objetivo optimizando los recursos con que se cuenta en la organización.

f) **Organización y sistema de control:** se hace necesario planificar de manera que institucionalicen espacios de planificación conjunta entre los directivos, subdirectores y demás personal. La necesidad y utilidad del desarrollo de una planificación estratégica en la institución municipal responde a los nuevos desafíos que plantea la transformación del sistema y constituya una herramienta de gestión institucional que marca el rumbo de cualquier organismo. (p.20).

Gerencia y gestión pública.

La gerencia pública se expresa como; el conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos sociales, sin embargo, algunos autores, mencionan que “la gerencia pública supone un focus sobre una estrategia (más que sobre un proceso gerencial) sobre las relaciones inter organizacionales y sobre la intersección de la gerencia y la política públicas”. En virtud a lo antes señalado Adriana Plasencia (1994), apunta al compromiso que tienen los funcionarios públicos para mejorar la

racionalidad, lo cual implica el buen aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos. La racionalidad técnica adquiere su valor cuando los empleados públicos son capaces y eficientes para la realización de sus tareas; la racionalidad técnica se define por la eficiencia con que se organizan, programan, distribuyen y evalúan los recursos que el Estado tiene para cumplir su misión.

En este sentido, resalta que la toma de decisiones se debe apoyar en un proceso de trabajo metódico, calculado y ponderado respecto a lo que se necesita y lo que en realidad se dispone.

Daniel Gozeman, (2009). Intenta dotar la definición de este concepto de un significado amplio adecuado a las nuevas realidades que viven las sociedades contemporáneas. Se ve el interés por reconocer el valor de la gerencia pública como campo de estudio. La idea es conciliar la finalidad política del quehacer del gobierno y la gerencia pública.

Ricardo Uvalle, (2008). Señala que el concepto de gerencia pública no se agota en sí mismo. Es parte de un logro administrativo público; requiere tratamiento específico y enfoques originales. Es decir, el ámbito de la gerencia pública tiene autenticidad. Abarca la totalidad de los movimientos del Estado y es el apoyo más decidido para traducir los programas del bienestar y el progreso en realidades alentadoras. La preocupación de la gerencia pública es lograr la incorporación de los avances y entrar en la búsqueda de nuevas técnicas administrativas para lograr la eficacia de la administración pública. Para ello, se deben vincular los valores presentes en la sociedad, o los que aspiran a su transformación.

Objetivos de la gerencia pública.

Antonio Quintín y Adriana Plasencia coinciden en las características que debe tener el perfil del gerente público:

- **Capacidad para gestionar en la complejidad.** La complejidad es un elemento que estará presente en la sociedad y que irá en ascenso. El gerente público debe tener las habilidades necesarias para dar respuestas eficientes a ésta.
- **Capacidad para la movilización del potencial humano de las organizaciones públicas.** Esto implica dotarse de elementos que lo conviertan en un líder y lo centren en la búsqueda de procesos organizacionales que logren dar respuesta a la sociedad.
- **Capacidad para la negociación.** Que le permita atender las demandas de los grupos sociales.
- **Capacidad para actuar como agente de cambio.** Desarrollar las capacidades para el trabajo en equipo, como principio organizador para atender las actividades superiores a la administración pública.
- **Capacidades técnico-políticas.** Debe comprender la interrelación entre las tres variables fundamentales sobre las cuales se actúa: capacidad de gobierno, proyecto de gobierno y gobernabilidad del sistema.
- **Sensibilidad ética de la función pública.** Desplegar todas sus capacidades para desarrollar sus funciones dentro de un marco valorativo, de acuerdo a los intereses nacionales y el bien común.

La gerencia pública tiene entonces como objetivo el mejoramiento de la capacidad de gobierno para lograr un incremento de la gobernabilidad y tener en condiciones de mejora continua los procesos administrativos, y así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad.

Habilidades directivas o Habilidades gerenciales.

Noé Chávez Hernández, (2013). Realizo un trabajo acerca de las competencias gerenciales elementales. Y señala que Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades entre ellas tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso tales como; Habilidades técnicas; que involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Habilidades humanas; esta se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados y por último las Habilidades conceptuales; estas se tratan de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa.

Cabe agregar que; Dependiendo del nivel gerencial, estas habilidades se vuelven más o menos importantes. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales para poder ver a la organización como un todo y planificar, mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Filosofía de gestión.

Estas se refieren a todas aquellas creencias en las cuales basamos nuestro comportamiento personal, profesional y organizacional, orientando nuestras actividades dentro de una filosofía compartida por todos además del fortalecimiento de una cultura eficiente y Productiva. La clave es el compromiso “La Filosofía de Gestión es la expresión clara de cuáles son los propósitos fundamentales y razón de ser de la organización (misión, visión y valores); la misma precisa cuál es la dirección

que debe seguir la gestión de la organización sus directrices, estrategias, objetivos corporativos o estratégicos; cuáles son las orientaciones que guiarán la toma de decisiones y las líneas de conducta que deben caracterizar a sus miembros sobre las políticas generales de la organización.

La importancia de la filosofía organizacional; ha sido un tema fundamental para el desarrollo y competitividad de las organizaciones desde los años 80 hasta nuestros días. Como antecedente se tiene las investigaciones de; Elton Mayo, a finales de los años 30, quien modificando elementos de iluminación intento demostrar el efecto que esto tendría en la productividad en el trabajador, poniendo a prueba ideas expuestas por Max Weber y Frederick Taylor, acerca de la productividad y eficiencia de los procesos de producción (Peters,1980), teniendo como resultado cambios significativos en la productividad de los trabajadores, sin embargo estos cambios no fueron los que modificaron la productividad del trabajador, ya que el aumento y la disminución de la iluminación trajo el mismo resultado, concluyendo que fue la propia atención a los trabajadores lo que incentivo el aumento.

Es evidente entonces que; la filosofía de gestión se basa en: la misión, la visión, los valores, normas y creencias; la cultura organizacional y las estrategias políticas en conjunto son un sistema dinámico.

Misión. Es el enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización. Esta se formula mediante una serie de interrogantes tales como; Cuál es la naturaleza de nuestra organización?, cuál es nuestro objetivo?, Cuáles son nuestros propósitos?, Cuál es el compromiso con la comunidad y país?, Qué beneficios esperamos y para quiénes?, Qué valores vamos a practicar para sustentar nuestra cultura organizacional?, Cuál es el nivel de calidad que queremos en función a nuestro servicio? Y por ultimo Qué clase de clima organizacional queremos crear?

La visión. Es la idealización del futuro de la empresa u organización. Es cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, sin

embargo esta se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción, capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.

De igual modo que la Misión, está se formula a través de estas interrogantes; Qué quiero?, a quién dirigirme?, Para qué estoy?, ¿A dónde quiero ir?, Cómo quiero ir? Y Cuándo lo lograré.

Y por último los, **Valores**, que no es más que, una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional.

Herramientas de la planificación estratégica.

Son metodologías orientadas a la acción que nos conducirá a través del desarrollo de una declaración de misión, metas, objetivos y planes de acción.

Diagnostico estratégico.

Se define como; el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización. Así mismo si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la organización se puede garantizar la pro actividad necesaria para evitar las posibles sorpresas.

El análisis se realizara con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los

hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos. El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macro entorno o global, el del micro entorno o local y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

El paso del diagnóstico, es esencial ya que propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA), no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no se limitan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar o mitigar dicho impacto; solo cuando se conocen estos tres elementos es cuando está en condiciones para determinar si esta en presencia de amenaza, oportunidades, fortaleza o debilidad.

Gerencia estratégica.

La Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos, además se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Según, Julián Giraldo (2010), señala “En primer lugar se abordarán los fundamentos teóricos de la Gerencia Estratégica, estableciendo los cimientos básicos que garanticen el aprendizaje y el manejo de las estrategias de acción y toma de decisiones. Además se establece el origen, las definiciones, la filosofía, principales autores y planteamientos de modelos de planeación estratégica además de conceptos claves. Posteriormente se presentará un modelo de Gerencia Estratégica donde se

abordarán temas como la misión, visión, principios, valores, creencias y cultura organizacional, luego se hará un diagnóstico interno y externo para determinar la realidad organizacional y poder prever el futuro, según los resultados se analiza y se deciden las estrategias, los objetivos que permitan lograr la meta deseada, examinando continuamente el entorno que rodea la organización y definiendo planes de acción, políticas y consecuentemente la asignación de recursos y talento humano que sea necesario. El presupuesto, la evaluación y el control de la planeación permiten lograr con éxito el objetivo propuesto.” (p.20).

Las estrategias. Como su nombre lo indican, constituye las directrices que debe aplicar el directivo para lograr un objetivo o fin determinado. Estas estrategias son el conjunto de métodos, técnicas, procedimientos y recursos que se planifican de acuerdo con las necesidades de la población a la cual van dirigidas y que tienen por objeto hacer más efectivo dentro de la organización.

Gerencia pública.

También denominada administración pública, la cual se define como “acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos, y al resolver leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos, y al resolver las reclamaciones a qué lugar lo demandado”, es evidente entonces que ambas gerencias se refieren al manejo de recursos y al uso de estos. Siempre prevalece el factor humano pues de este son los bienes administrativos y, aunque en esencia las mismas (la privada proviene de la pública), muestran mercados diferentes entre objetivos y modos de aplicación, por lo tanto a la sistemática a la que responden sus planteamientos teóricos y prácticos también se diferencian, sin embargo, mantienen terminologías similar para referirse a asuntos comunes como planeación, control, dirección entre otros.

El Gerente público.

Señala Miguel, O. (2009), en su Publicación sobre Planeación Estratégico en el Rol Del Gerente Público. “Que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización, a pesar de que esta misión varía según las características de contexto donde actúe” (p.30).

Es evidente entonces que; debe conocer la realidad que lo define y condiciona con el fin de dar las respuestas adecuadas de este modo, el gerente público (o funcionario público) es aquel trabajador que pertenece a un organismo del estado, el cual puede representar a cualquier poder público que exista, ya sea el legislativo, el ejecutivo o el judicial. Generalmente, estos organismos son el Gobierno, el Congreso o Parlamento, los tribunales, la Administración pública, y todos aquellos organismos que no pertenezcan al sector privado. Existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: incrementar el estado de la tecnología de la organización; perpetuar la organización; arle dirección a la organización; incrementar la productividad; satisfacer a los empleados y contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente.

Un Gerente Público; es un profesional altamente calificado, que es empleado por el Estado y está íntimamente involucrado en lo que se ha llamado “La profesión gubernamental”. Es preciso insistir desde un comienzo que un Gerente Público realiza su trabajo a través de otros servidores públicos. Este funcionario de alto nivel es capaz de obtener, a través de su liderazgo, la activa cooperación, participación y dedicación de su personal. En otras palabras, el Gerente Público es capaz, a través de su actuación, alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad por parte del funcionamiento del Estado. Platón es uno de los grandes filósofos que en la

antigüedad se refiere a este profesional y lo identifica como perteneciente al cuerpo de ayudantes del filósofo rey.

La administración estratégica y la gerencia estratégica.

Hacia finales del siglo XX, nuevos contextos de índole global han emergido, al amparo de fuerzas sociales, culturales, económicas e institucionales, así como de tendencias tecnológicas, ambientales y de patrones de consumo de bienes, servicios y recursos energéticos, entre otros. Estas fuerzas y tendencias están transformando de modo dramático el modo como se vinculan las sociedades y, particularmente, sus estratos sociales, empresariales y gubernamentales. Por su carácter promotor del desarrollo de la sociedad y, al mismo tiempo, del crecimiento económico el ámbito de la gerencia pública local acusa de modo significativo el impacto de estas fuerzas y tendencias que no están bajo su control, dado que tienen un carácter regional y global.

En este contexto, tanto la gestión como las organizaciones municipales enfrentan desafíos y demandas por resultados que van más allá de las convencionales necesidades de los vecinos, y que ahora incorporan gobernar y hacer gerencia por parte del personal directivo en un contexto de descentralización en el que los vínculos con el sector empresarial, con la sociedad civil organizada y con otras entidades gubernamentales son imprescindibles para aprovechar oportunidades de desarrollo integral y para enfrentar las necesidades problemáticas socioeconómicas, culturales y ambientales de índole local.

La posibilidad de que los gobiernos descentralizados mantengan vigencia en el contexto Mercado Sociedad, dependerá de su habilidad para adaptarse al cambio y para contribuir a mejorar los vínculos entre los distintos actores sociales a favor del desarrollo común. Algunos de los más serios desafíos que los gobiernos descentralizados deben vencer no se encuentran en la falta de recursos económicos o en la rigidez de la normativa vigente, sino más bien en la fuerzas internas que restringen la buena marcha de la organización.

En este contexto, los gobiernos descentralizados no pueden ya echar mano de los modelos tradicionales de administración basada en procedimientos y normas, y tampoco pueden dejar de responder a su entorno a pesar de sus carencias de recursos económico-financieros y capacidades técnicas. Tampoco pueden postergar los procesos de cambio y/o fortalecimiento institucional, ni los esquemas de hacer gestión por resultados, pues éstos se deben a la legislación vigente y a las implicancias de los procesos participativos.

Se requiere, por tanto, de nuevos modelos de gerencia que se apoyen en tres pilares fundamentales: La administración estratégica, el fortalecimiento institucional y Esquemas de gobierno participativos y en red.

En tal sentido en los actuales momentos, las organizaciones pueden madurar y decaer o pueden revitalizarse y crecer. En todo caso, sufren transformaciones internas que necesitan ser conducidas con efectividad. Esta efectividad no pueden obtenerse si no existe claridad acerca de hacia dónde se dirige la organización (visión), cuáles su propósito o razón de ser (misión), cuáles son las contribuciones o aportes de las tareas y de las personas a la misión y visión (integridad estructural y cultura organizacional) y cuáles son las medidas que reflejan los progresos y los logros, así como las debilidades y fuerzas internas que detienen el cambio (diagnóstico organizacional, evaluación del desempeño y comportamiento organizacional).

Perfil del gerente público.

El perfil idóneo de un gerente público debe ser aquel que ponga la ética por encima de cualquier cosa, debe ser una persona con un alto grado de espiritualidad, es decir que tenga valores y principios cónsonos con las leyes de la república y con las leyes divinas. Necesariamente un gerente público debe poseer un alto nivel de instrucción académica, preferiblemente debe ser un profesional del área de la administración o carrera afín (aunque pienso esto debería ser así estricta y

rígidamente), pero por aquello de la exclusión y la inclusión, es menester plantearlo de la primera forma. Debemos escuchar la sabiduría de aquel que dijo “zapatero a su zapato”, es decir cada cosa debe estar en su justo lugar y ocupación. Considero perder tiempo al exponer lo que todos conocemos debe tener no solo un gerente público, sino todo profesional o persona que esté realmente comprometida con su trabajo, labor o misión que cumplir. Entre estos tenemos la responsabilidad, el liderazgo, la generosidad, la sinceridad, la corresponsabilidad, una comunicación efectiva, entre otros.

Lo más importante es ser altamente ético y con sensibilidad social o humanista, por supuesto lo anterior dicho equilibrado con la instrucción académica. ¿Pero porque ético? La ética va más allá de lo moral, la ética no se pregunta si algo es correcto o no lo es, simplemente actúa bajo lo correcto porque lo identifica, la ética no piensa en lo que dirán, ni en lo que hacen los demás, ella simplemente es eso, algo, un principio interno que nos conduce, que nos mueve por el accionar idóneo, la ética nos permite cumplir y hacer cumplir el deber ser, es decir, hacer lo legal.

Un ser con un alto nivel de ética y de humanismo, por simple lógica es responsable, es honesto, es sincero, es generoso, está comprometido con su trabajo, camina por lo legal y mueve masa sin mayor esfuerzo, es decir se transforma en un líder, en un ejemplo a seguir. La historia no se equivoca Jesús el Cristo fue un ser ético, Bolívar nuestro libertador también lo fue, entre otros. Ellos y otros más lograron equilibrar la ética y el humanismo con los conocimientos intelectuales cada uno en sus ramas u ocupaciones.

Desempeño gerencial.

Es la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente, grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados. La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. La buena actuación de los gerentes el desempeño gerencial,

es tema de muchos debates, análisis y confusiones en varios países. Ocurre lo mismo con el desempeño organizacional; es decir, el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo.

Competencias gerenciales.

Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos. Nelson, E. Melara. (2010). Señala que “los gerentes en las organizaciones Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos. Las organizaciones en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos”.

Sin embargo; Drucker, P. (2002). El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es. Una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia variedad de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales.

En virtud a lo antes señalado; Una acabada revisión conceptual nos permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

- **Gerenciamiento de la Motivación del Personal:** Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes

- **Conducción de Grupos de Trabajo:** Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- **Liderazgo:** Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.
- **Comunicación Eficaz:** Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- **Dirección de Personas:** Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.
- **Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización:** Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Esta formulación es un intento por sistematizar las habilidades que requiere un gerente; en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas corporativos, será objeto de nuestros estudios posteriores validar el sistema presentado en la realidad de la empresa nacional y desarrollar líneas de formación y fortalecimiento de estas competencias gerenciales.

Modelos gerenciales.

Hablar de modelos gerenciales es hablar de estilo, de características, de tipos de gerencias y modos que son establecidos por cada gerente, según el criterio que

maneje al momento de gerencial una organización. Por consiguiente los modelos gerenciales han ido evolucionando desde que la gerencia existe como tal; además, los cambios en el mercado hacen que cada día estos modelos se vayan modernizando y logren satisfacer las necesidades del colectivo y las suyas propias, evolucionar dentro de la gerencia es sinónimo de crecimiento; y, gerente que no logre hacer está destinado al fracaso. Por consiguiente los modelos gerenciales se pueden definir como las estrategias de gestión organizacional que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Estos modelos determinan una pauta, una base de sustento que a lo largo permiten el desarrollo orientado a la empresa u organización en general que lo utiliza. Por otra parte tenemos los diferentes modelos gerenciales, que son adoptados por los gerentes de acuerdo a sus estrategias gerenciales. Entre estos modelos tenemos:

- Modelos cerrados, que normalmente se dan en la micro pymes y el gerente es quien toma las decisiones sin consultar con nadie.
- Modelo autoritario, es el que se ejerce imponiendo normas y no existe juicio justo.
- Modelo autosuficiente, es donde el gerente no aprende de las sugerencias y se cree un dios infalible en el momento de tomar decisiones.
- Modelo compartido, es donde se delegan funciones, se dan órdenes y también las herramientas para cumplirlas.
- Modelo participativo, es donde el líder da órdenes, asesora y además acompaña a sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos.
- Modelo peregrino, es el modelo del futuro aquí la gerencia sabe entregar el valor a los clientes y su poder lo maneja quien maneja el proceso histórico en el modelo de gerencial.

Con otras palabras, los modelos gerenciales son producto de las innovaciones y estrategias de mercado que son adaptadas por los gerentes según sus

propios criterios al momento de gerencial. Los gerentes no están obligados aplicar uno u otro modelo, ya que ellos son autónomos en su gestión; pero, lo que sí es cierto es que un modelo gerencial mal aplicado puede llevar al fracaso de la colectividad.

Sin embargo, Juber Bermúdez, (2009), señala que los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. En función a lo antes señalado puedo concluir que los modelos gerenciales son representaciones de una realidad que refleja, por lo que en gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de esta institución, de este modo, ningún modelo basta para direccionar esta institución es el secreto del éxito de la misma por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Indicadores de desempeño.

Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. Los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o indicadores de gestión.

IV. Bases legales.

En atención a las ideas antes señaladas, la presente investigación se sustenta en los siguientes documentos legales que disponen las leyes venezolanas:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela .

Art. 299. “El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamente en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de

asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad...”.

En cuanto a lo antes expuesto, se evidencia que cuando se habla de justicia social nos referimos a unos principios que requiere la sociedad como es educación, salud, trabajo, vivienda, alimentación, entre otros. El estado velara que haya justicia y que sea equitativo a estos principios, que la sociedad tenga una democracia participativa y eficiente, el estado protegerá el ambiente que nos rodea con los servicios gratuitos, que halla productividad y solidaridad a los fines de el desarrollo humano integral y asegurar existencia digna y provechosa para la colectividad.

El estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional, es decir el gobierno tendrá la iniciativa de generar fuentes de trabajo para el desarrollo y el nivel de vida de la población con una planificación estratégica donde sea democrática participativa y que sea consultada abiertamente: el gobierno nacional se articulara con los estados o municipios unidos a las políticas desarrollaran al colectivo con fuentes de trabajo para el desarrollo de la soberanía nacional eso si democráticamente donde participe y se le consulte abiertamente a la sociedad.

De este modo; En el Derecho Positivo venezolano la relación jurídica del empleado público se determina en las leyes, especialmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1.999 específicamente en el artículo 141 y siguientes de la C.N, en la Ley del Estatuto de la Función Pública (L.E.F.P.), de reciente promulgación, y en otras leyes de la República, por lo cual podemos hablar de un sistema jurídico denominado “DE LA FUNCIÓN PÚBLICA”, y por consiguiente, de un Derecho Funcionario sustantivo y adjetivo, con todo lo que ello implica en el mundo de la sociedad y de la juridicidad.

Ley Orgánica de Planificación Pública.

La presente Ley promueve la planificación pública para transformar y construir nuevas realidades interpretando los intereses de la sociedad. El artículo 299

de la Constitución Nacional, abre compuertas para que el parlamento legisle en torno al tema, fundamentando el régimen socio-económico en un conjunto de principios, así como el papel del Estado, promotor de una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, que garantice seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad en el crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza. La Ley Orgánica de Planificación Pública, encuentra sustento constitucional además, en la actuación coordinada en todos los espacios de gestión territorial de gobierno; la Carta Magna en su artículo 182 crea el Consejo Local de Planificación Pública a instancias del municipio; y en el artículo 166 el Consejo Estatal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas a instancias de cada estado.

Dichas instituciones, expresión de la planificación participativa y protagónica, forman parte del novedoso Sistema Nacional de Planificación Pública, entendido éste como el conjunto de procesos políticos, sociales y técnicos cumplidos de manera continua por el Estado, integrado con las instancias de participación y protagonismo del pueblo, orientado a la definición de las metas generales de desarrollo económico y social a corto, mediano y largo plazo, su ordenación de acuerdo a prioridades y su instrumentación financiera, física y administrativa.

Así mismo dentro de sus premisas esta Ley señala que debe existir; una planificación pública genuina es inseparable del tipo de democracia que se quiere construir; se trata de la democracia protagónica revolucionaria la que se basa en la defensa, conservación, equidad, justicia para el desarrollo de la vida humana y en la corresponsabilidad solidaria por la vida del otro en comunidad.

Ley del Estatuto de la Función Pública.

Artículo 1. Esta ley tiene como objeto regir las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende:

1. El sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas.
2. El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación deméritos, ascensos, traslados, transferencias, valorización y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

Sin embargo la Ley del Estatuto de la Función Pública; Constituye el instrumento normativo fundamental, de esta unidad, donde analizamos entre otros puntos lo que se refiere al procedimiento contencioso funcional, particularmente en lo relativo a la querrela funcional, o su equivalente en materia civil: la demanda. Para ello, hemos abarcado en lo posible, distintos aspectos que conforman la Ley del Estatuto de la Función Pública publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 de fecha 6 de septiembre de 2002.

Como señalamos, la relación del empleado o funcionario público con la Administración es una relación especial, dinámica y formal, por cuanto convergen en ella una serie de mecanismos jurídicos que le confiere una plaza importante y detallada dentro y en la globalidad del ordenamiento jurídico. Esa relación o vínculo es esencialmente de Derecho Administrativo, un funcionario público es una persona incorporada a los cuadros de la Administración Pública, de manera profesional y técnica. Ahora bien, por tratarse de una relación especial, su regulación es esencialmente de Derecho Administrativo, lo que dentro del contexto de la juridicidad, significa prerrogativas de poder, privilegios, actos de autoridad, sumisión, potestades y sujeción a la legalidad, entre otros.

En modo de análisis ubicamos las bases constitucionales y legales del sistema de la función pública en Venezuela; su ámbito de aplicación; los derechos de los funcionarios públicos, especialmente la estabilidad como derecho público subjetivo fundamental, así como los deberes y prohibiciones consagrados en la propia Ley del Estatuto de la Función Pública; El Nombramiento, Retiro, beneficios, sometimiento a

jurisdicción especial. Sin embargo; Artículo 145. Señala que los funcionarios públicos y funcionarias públicas están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Su nombramiento o remoción no podrán estar determinados por la afiliación u orientación política.

Quien esté al servicio de los Municipios, de los Estados, de la República y demás personas jurídicas de derecho público o de derecho privado estatales, no podrá celebrar contrato alguno con ellas, ni por sí ni por interpuesta persona, ni en representación de otro u otra, salvo las excepciones que establezca la ley. Dentro de los deberes y derechos de los funcionarios tenemos los Contenidos en el Capítulo II y III, IV, de la Ley, Artículo 22 y siguientes de la Ley.

- Derecho a la información: Tendrá derecho, al incorporarse al cargo, a ser informado por su superior inmediato acerca de los fines, organización y funcionamiento de la unidad administrativa correspondiente y de las atribuciones, deberes y responsabilidades que le incumben.

- Derecho a percibir un sueldo: Tendrán derecho a percibir las remuneraciones correspondientes al cargo que desempeñen de conformidad con lo establecido la Ley y sus reglamentos.

Ley Orgánica De Procedimientos Administrativos.

La Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (LOPA) contiene una serie de principios que rigen y conducen la actividad de la Administración Pública. Dentro de estos principios está configurar los deberes que incumben a los funcionarios públicos y funcionarias públicas. Así pues, la Administración Pública y por ende los funcionarios que trabajan en ella, tienen el deber de estar al servicio de los particulares (artículo 5 LOPA), asegurar a los particulares la efectividad de sus derechos y procedimientos, resolver los asuntos que se le propongan (artículo 6 LOPA.); dar información a los particulares; atender las reclamaciones, conferir guías informativas sobre los procedimientos administrativos (artículo 6 numeral 3 LOPA.).

Los funcionarios y las funcionarias de la Administración Pública tienen la obligación de recibir y atender sin excepción, las representaciones, peticiones y solicitudes, que le formulen los particulares en la materia de su competencia, ya sea vía fax, telefónica, escrita u oral; así como responder oportunamente tales solicitudes, independientemente del derecho que tienen los particulares de ejercer los recursos administrativos o judiciales correspondientes (artículo 9 LOPA.). En un mismo sentido funcionarios públicos y funcionarias públicas, deben rendir cuenta de los cargos que desempeñen en los términos y condiciones que determina la ley.

Ley del Poder Público Municipal.

La presente Ley tiene por objeto; desarrollar los principios constitucionales, relativos al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforme a los valores de la democracia participativa, la corresponsabilidad social, la planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades organizadas, y a las comunas en su condición especial de entidad local, como a otras organizaciones del Poder Popular. En este sentido la misma dispone en su Título 1. El Municipio constituye la unidad política primaria de la organización nacional de la República, goza de personalidad jurídica y ejerce sus competencias de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República y la ley. Sus actuaciones incorporarán la participación protagónica del pueblo a través de las comunidades organizadas, de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados en función de gestionar las materias de su competencia.

En función a lo antes señalado en el Título III, Capítulo I, Artículo. (52,53), competencias de los municipios; Es competencia de los municipios, el gobierno y la administración de los intereses propios de la vida local, la gestión de las actividades y servicios que requiera la comunidad municipal, de acuerdo con la Constitución de la

República y las leyes. Para organizar el funcionamiento de sus órganos y regular las atribuciones de las distintas entidades municipales, en el cual el Concejo Municipal, dictará las normas que regulen su autonomía funcional y su ordenamiento interno.

Así mismo en el Capítulo II, hace señalamiento en los Modos de Gestión, ya que los municipios tienen la potestad para elegir el modo de gestión que consideren más conveniente para el gobierno y administración de sus competencias. Podrán gestionarlas por sí mismos o por medio de organismos que dependan jerárquicamente de ellos. También podrán hacerlo mediante formas de descentralización funcional o de servicios o mediante la creación de empresas públicas municipales de economía exclusiva o de economía mixta. Además podrán contratar con los particulares la gestión de servicios y obras públicas, Asimismo, promoverán la constitución de empresas autogestionarias y cogestionarías, para facilitar la participación de los trabajadores y de las comunidades y a su vez garantizar la participación ciudadana en la gestión municipal para el mayor bienestar de la misma.

V. Definición de Términos.

Aplicación: Cualquier programa que se ejecute en un sistema operativo y que haga una función específica para un usuario.

Comunidad: Es un grupo o conjunto de individuos, seres humanos, que comparten elementos en común, como: un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, un barrio por ejemplo, estatus social, roles. Por lo general en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades generalmente por signos o acciones, que es compartida y elaborada entre sus integrantes y socializada. Generalmente, una comunidad se une bajo la necesidad o meta de un objetivo en común, como puede ser el bien común; si bien esto no es algo necesario, basta una identidad común para conformar una comunidad sin la necesidad de un objetivo específico. En términos de administración

o de división territorial, una comunidad puede considerarse una entidad singular de población, una mancomunidad, un suburbio, entre otros.

Desarrollo: Se refiere al estado en que arriba un país cuando su economía despliega sus potencialidades y se acerca al alto consumo de bienes y servicios en masa concebido como proceso de cambio social, a un proceso deliberado que persigue como finalidad última la igualación de las oportunidades sociales, políticas y económicas tanto en plano nacional como relación con sociedades que posean patrones más elevados de bienestar material.

Desarrollo Local: Proceso mediante el cual la economía de la localidad se incrementa a través del aprovechamiento de los recursos existentes y se mantiene en forma dinámica, conllevando a mejorar la calidad de vida de la población.

Diagnóstico: Es un estudio de la realidad, con el objeto de determinar cómo está constituida, como funciona, y cuáles son sus tendencias fundamentales, para establecer la forma de actuar sobre ella. Es un estudio dirigido a identificar los problemas que se quiera resolver y las potencialidades reales con que se cuenta para resolverlos.

Eficacia: Relación de productos, resultados externa y direccional de un proyecto u operación, mediante el cual evalúa los resultados en relación con el producto. Una acción, operación o proyecto será eficaz si contribuye significativamente al logro de los objetivos/metasp esperadas.

Estrategia: Es el cómo se logran los objetivos y metas, implica un patrón de decisiones que dan direccionalidad a la acción, ellas son necesarias para enfrentar la competencia u opositores que pueden poner en peligro la estabilidad de la organización.

Estado: Es un concepto político que se refiere a una forma de organización social soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones involuntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado. De la misma forma se define el estado como el conjunto de instituciones que poseen la autoridad y

potestad para establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio determinado.

Evaluación: Es lo que indica si las estrategias y decisiones del plan están produciendo los resultados esperados, frente a lo cual se deben tomar las decisiones correctivas o mantener el curso de decisión actual.

Gestión: Es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos.

Instituciones: Son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera). Las instituciones en dicho sentido trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición de un propósito en teoría considerado como un bien social, es decir: normal para ese grupo. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, aunque se destaca la elaboración de numerosas reglas o normas que suelen ser poco flexibles. El término institución se aplica por lo general a las normas de conducta y costumbres consideradas importantes para una sociedad, como las particulares organizaciones.

Misión: Es el enunciado de la actividad fundamental de la organización. Dice la razón de ser, los principios fundamentales, la filosofía y su status de legalidad.

Municipio: Es una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias, pudiendo hacer referencia a una ciudad, pueblo o aldea. El municipio está compuesto por un territorio claramente definido por un término municipal de límites fijados.

Planificación: Es el constante proceso de búsqueda, ordenamiento y análisis de información clave para la toma de decisiones; decisiones que deben producir soluciones a problemas concretos, cambios de estatus de la situación real de la organización y mejoramiento de la producción de bienes y servicios para la comunidad. Una buena planificación ligada orgánicamente a la gestión constituye, a menudo, la diferencia entre el éxito y el fracaso de la gestión.

Proyecto: Es la expresión sistematizada de un conjunto delimitado de acciones y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro del resultado específico para el cual fue concebido el proyecto.

Sociedad: Es el conjunto de individuos que comparten una cultura, y que se relacionan interactuando entre sí, cooperativamente, para formar un grupo o una comunidad.

Viabilidad: Condición de posibilidad para el tránsito de una situación inicial a una situación objetiva. La condición de viabilidad requiere ser analizada en los planos y espacios situacionales donde se apliquen las operaciones, y según los recursos que exija cada operación. Existe la viabilidad política, Técnica, organizacional, financiera, de decisión, ética, etc.

Visión: Representa el estado futuro compartido por los miembros de la organización que pretenden alcanzar, a partir de la cual se plantean las metas y actividades que se deben realizar para llegar a ese estado deseado.

Objetivo General. Proponer Lineamientos Estratégicos para el Mejoramiento del Desempeño Gerencial del Personal Directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure.

Obj. Específicos	Variable Real	Concepto Teórico	Indicadores	Ítems	Instrumento
1. Diagnosticar desde la planificación estratégica las características actuales de desempeño de los directivos de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure.	Características actuales de desempeño de los directivos.	...Capacitación para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicios; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio González (1993, p. 19)	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas	1 2 3 4	D O F A - C U E S T I O N A R I O
2. Determinar el nivel de conocimiento que poseen los directivos de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure.	Nivel de conocimiento de los directivos.	Obtener la perspectiva necesaria para desarrollar una estrategia solida mas allá de la simple planeación y hacia organización del nuevo milenio basado en el conocimiento. Ruggieri. (2002, p. 69)	Estrategias Procesos Planificación Innovación	5 6 7 8 9	
3. Formular lineamientos estratégicos que permitan orientar el mejoramiento del desempeño gerencial del personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure.	Lineamientos estratégicos.				

Fuente: Rodríguez, 2015.

CAPITULO III

Marco Metodológico.

Consideraciones Generales.

En toda investigación científica, se hace necesario que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre estos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en la relación con el problema investigado. Además de los nuevos conocimientos, reúnen las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna, para la cual se quiere delimitar los procedimientos en orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes objeto de investigación.

Método de la investigación.

Atendiendo a los objetivos de la investigación, la misma se ubico en una investigación descriptiva y permite así la realización de una propuesta que propone una alternativa de solución a una situación problemática relacionada con la gerencia de los directivos de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure.

La modalidad de investigación descriptiva; definido por Tamayo y Tamayo (2006), la cual expresa que:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta. 8p.14).

En tal sentido esta modalidad nos permite las herramientas adecuadas para conocer y describir de forma precisa el objeto de estudio con el fin de llevar a cabo esta propuesta.

Diseño de la investigación.

En función a los objetivos de la investigación, esta se centra en los parámetros de una investigación de campo. Por tal razón según Arias (2004). Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. (p.94). En tal sentido la misma permite orientar al objetivo de investigación y a la realización de mi propuesta.

Nivel de investigación.

La investigación en curso es de nivel descriptivo que para Villegas. (2004), “la investigación según su nivel de profundidad es descriptiva, explicativa y experimental, el nivel descriptivo, describe el fenómeno objeto de estudio”. (p.56).

Por ser el estudio de modalidad de proyecto factible se hará necesario desarrollar un conjunto de procedimiento englobado a la realización de nuestra investigación.

Modalidad de la Investigación.

La investigación está enmarcada en la modalidad de Proyecto Factible, la cual según Balestrini. (1997), se define como, “proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientada a resolver un problema planteado o satisfacer necesidades en una institución o campo de interés social”. (p.117). De acuerdo a lo planteado por esta autora esta modalidad de estudio se introduce dos grandes fases, con el fin de cumplir con los requisitos involucrados en un proyecto factible.

Por ser el estudio de modalidad de proyecto factible se hace necesario desarrollar un conjunto de procedimiento englobado en las siguientes fases:

_Fase I: Diagnostico.

_Fase II: Factibilidad.

_Fase III: Diseño de la propuesta

En la primera de ellas, se desarrollara un diagnóstico de la situación existente con el fin de determinarla población y muestra de la realidad objeto de estudio, para la aplicación del instrumento que se labora previa validación, a través del juicio de expertos, con la finalidad de proceder a aplicar la prueba piloto para obtener así su confiabilidad. En la Fase II; para llegar a establecer la factibilidad del plan, se hace necesario verificar un estudio de mercado para conocer la oferta y la demanda; así mismo un estudio técnico que permitirá demostrar y justificar las posibilidades existentes que se adopten a los criterios de calidad y optimización presentes en esta investigación. Y por último, el Diseño de la Propuesta.

Población y Muestra.

Según Arias, Fidias. (2006), “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales extensivas las conclusiones de la investigación. (p. 81). La población correspondiente a la presente investigación estará conformada por 12 personas que integran el personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo.

Muestra.

Respecto a la muestra se puede establecer lo señalado por Arias, Fidias (2006), “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p. 81).

En virtud del número de la población, no será necesario el cálculo de la muestra, ya que la investigación estará dirigida a la misma cantidad de población conformada por las 12 personas que integran el personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo, Estado Apure, dadas las características de esta población pequeña y finita, se tomaron como unidades de estudio e indagación a todo el personal directivo que la integran para objeto de estudio, presentando una universo pequeño y perfectamente manejable al momento de la recolección de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

Técnicas de Recolección de Datos.

En la presente investigación, se abordó significativamente el problema, ya que como investigador buscare la recolección de datos a través del cuestionario; Esta tarea de recolectar información para el presente estudio me llevo, a desarrollar dos fases o etapas:

1.-Fase Uno (1): Correspondió a una revisión bibliográfica sobre el tema en estudio, con la finalidad de organizar, clasificar y seleccionar la información necesaria que sustenta el marco teórico, que me sirvieron de soporte a esta investigación. En dicha revisión bibliográfica, se analizaron los trabajos previos realizados a esta investigación, de igual forma se registro la información a través de la técnica del fichaje.

2.- Fase Dos (2): Elaboración y aplicación del instrumento que permitió recabar resultados para emitir el diagnóstico, dicho instrumento utilizado fue la encuesta, que tuvo como propósito obtener opiniones acerca de la temática planteada, la técnica empleada fue el cuestionario, el cual se oriento con una serie de preguntas cerradas, la cual permitió recoger información de una porción de la población de interés en el propósito del estudio, y consistiendo en la recopilación de información primaria, paralela y verificable, con aquellas que se obtuvieron mediante la observación.

Instrumento de Recolección de Datos.

Las técnicas de recolección de datos según Arias, Fidias. (2006), “se entenderá por técnica o instrumento, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”, (p. 67). Por consiguiente esa se lleva a cabo por una matriz FODA para analizar una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilite la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de esta institución. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de general diferentes opciones de estrategias. Sin embargo el CUESTIONARIO; es otro instrumento que me permitió formular un listado de preguntas estandarizadas, estructuradas e idénticas a todos los encuestados, sin embargo el arte de construir un buen cuestionario descansa fundamentalmente en una buena experiencia, que se va adquiriendo sobre todo con las malas experiencias de utilizar un mal cuestionario.

El cuestionario en esta investigación nos brinda de forma precisa obtener el nivel de conocimiento de la población en estudio además de ser precisos en el proceso global. El mismo se debe construir después de haber planteado el problema de investigación y de haber explicado sus objetivos. En términos operacionales, se hizo necesario diseñar una matriz de análisis con las variables dimensiones que arrancan del problema. Si se tiene claros los objetivos de la investigación, será más fácil decidir y escoger las preguntas relacionadas con el tema en estudio, ya que fue diseñado con diversas preguntas cerradas relacionadas con el tema, por lo que permitió obtener información de esta institución y de su personal directivo.

Validez.

Dentro de este marco, Yadira Corral. (2008), “Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad”. (p. 53), en función a lo señalado con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes de la investigación. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida el objeto de estudio.

En tal sentido, antes de su aplicación a la población en estudio, el instrumento se somete a un juicio de expertos los cuales verificarán si los ítems guardan relación con las variables e indicadores del estudio, precisión y calidad, así como la pertinencia de los contenidos. Al respecto, se determinará la validez a través de la consulta de tres expertos; uno en metodología y dos en lo concerniente al contenido. La validación de estos especialistas dará un enfoque en referencia a: pertinencia, si considera que los ítems son pertinentes con los objetivos de la investigación; claridad de redacción, evaluar la redacción del instrumento y ubicación, si la posición en que se encuentra ubicado el ítem corresponde a la lógica del instrumento.

Confiabilidad.

La confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecida como sea posible. Para la UPEL. (2008), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al

grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, producen iguales resultados”. (p.22). Sin embargo Hernández. (2006), la define como; “el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno resultados similares”. (p. 348). En conclusión con lo antes señalado existen diversos procedimientos para el cálculo del mismo, en esta investigación se utilizara el coeficiente de Alfa de Crombach, el cual está representado por una escala que va del 0 al 1, mientras más cercano a 1 es el coeficiente altamente confiable y así permite dar exactitud al instrumento.

Procedimiento Metodológico a Emplear.

Esta tarea de recolectar información para el presente estudio nos llevara, a desarrollar dos fases o etapas:

Fase Uno (1): Corresponde a una revisión bibliográfica de documentos, textos y bibliografías referentes al objeto en estudio, para así poder sustentar desde el punto de vista teórico la presente investigación, el mismo está sustentado bajo el planteamiento del problema indicando sus objetivos y la justificación del mismo, seguidamente se clasifico y analizo las distintas referencias bibliográficas las cuales sirvieron para la elaboración del marco referencial del objeto de estudio.

Fase Dos (2): esta corresponde a la fase de campo, mediante la cual la formulación de objetivos y operacionalizacion de las variables e indicadores. Elaboración, validación y aplicación del instrumento de recolección de datos para nuestro objeto a investigar.

Técnicas para el Análisis de Datos:

Para que los datos a obtener tengan alguna relevancia, importancia y aporte dentro de la presente investigación, es necesario a someterlos a un proceso de elaboración técnica que permita resumirlos, analizarlos, interpretarlos. Por tal motivo la técnica a utilizar a objeto de darle respuesta a los objetivos planteados y en concordancia con las bases teóricas descriptas en el Capítulo II, se presentaran a través del instrumento a aplicar que recogerá la realidad del tema en estudio.

Dichos resultados se presentaran en cuadros estadísticos, para la interpretación de los datos e información, aplicando técnicas para datos cualitativos de las respuestas obtenidas de la población objeto de estudio. De igual manera se procederá a realizar el análisis cuantitativo, el cual estará desarrollado mediante la utilización de cuadros, gráficos de análisis técnico de los datos. En tal sentido el análisis cuantitativo del objeto de estudio se utilizara con la finalidad de estudiar las características de la población, con el fin de medirlas con datos numéricos y estadísticos en conformación con nuestra investigación.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

A objeto de darle respuesta a los objetivos planteados y en concordancia con las bases teóricas descritas en el capítulo II, se presentan a continuación los resultados del instrumento aplicado que recogen la realidad del tema en estudio. Dichos resultados se presentan en cuadros estadísticos, para la interpretación de los datos e información, aplicando técnicas para datos cualitativos de las respuestas obtenidas de la población objeto de estudio. De igual manera se procedió a realizar el análisis cuantitativo, el cual se desarrollo mediante la utilización de cuadros, gráficos de análisis técnico de los datos.

Instrumento Tipo Cuestionario Dirigido al Personal Directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo (Edo. Apure).

Variable: Características Actuales de Desempeño de los Directivos

Tabla N° 02.

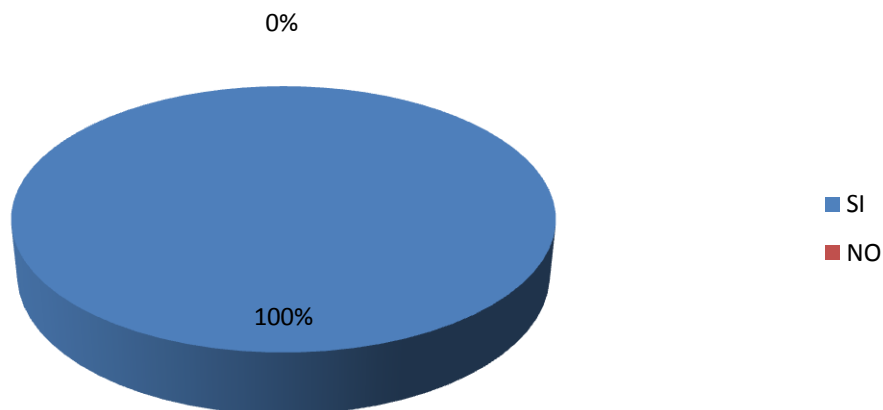
COMO DIRECTIVO PROPICIA EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD, EN FUNCION DE RECOMPENSAR A LAS PERSONAS QUE TRABAJAN PERMANENTEMENTE Y QUE BUSCAN LA EXCELENCIA EN ESTA INSTITUCION.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	12	100
NO		
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

GRAFICO N°01

COMO DIRECTIVO PROPICIA EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD, EN FUNCION DE RECOMPENSAR A LAS PERSONAS QUE TRABAJAN PERMANENTEMENTE Y QUE BUSCAN LA EXCELENCIA EN ESTA INSTITUCION.



FUENTE: Rodríguez. 2015.

Por medio de los resultados obtenidos en el cuestionario realizado a los diferentes directores de la alcaldía del municipio Pedro Camejo, se pudo determinar que el personal directivo propicia el desarrollo de la creatividad, en función de recompensar a las personas que están a su cargo, con el fin de alcanzar la excelencia en la institución, en función a ello dicho resultado arrojó un porcentaje del 100%. Esto nos indica que el desarrollo de la creatividad garantiza la gerencia municipal y las coordinaciones de la institución ver las prioridades o necesidades fundamentales de cada dirección, al igual que el gozo y disfrute de las inquietudes por la formulación de las mismas, sin embargo los directivos señalan que apuntan a ser creativos para cumplir con las exigencias del personal y de las presiones que muchas veces son sometidos. Tal información nos indica que la creatividad de cada gerente o directivo es vital para el óptimo funcionamiento de la institución.

TABLA. N° 03

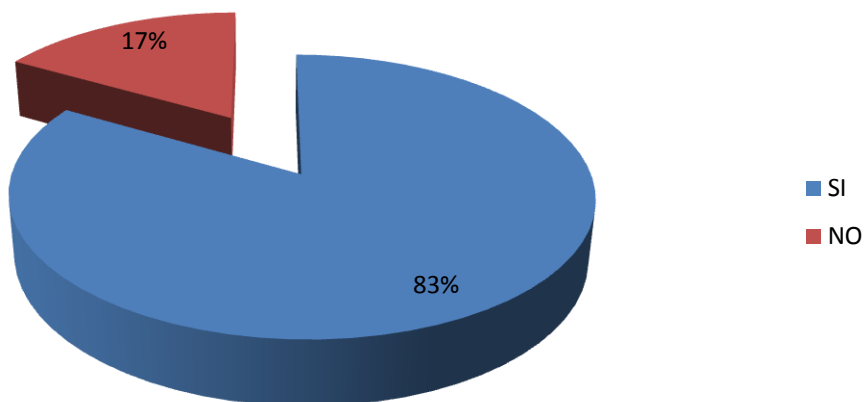
MATERIALIZA LAS OPORTUNIDADES QUE PUEDEN SER APROVECHADAS PARA LOGRAR ALCANZAR CON ÉXITO SU MISIÓN.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	10	83,33
NO	02	16,67
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

GRAFICO N° 02.

MATERIALIZA LAS OPORTUNIDADES QUE PUEDEN SER APROVECHADAS PARA LOGRAR ALCANZAR CON ÉXITO SU MISIÓN.



FUENTE: Rodríguez. 2015.

En referencia al ítem N° 2 podemos afirmar, tomando en cuenta cada una de las respuestas suministradas se determinó el 83% de los directivos respondió que materializan las oportunidades para lograr con éxito su misión, en función de cubrir las necesidades que tiene su dirección y satisfacer las propias como directivo eficiente, a diferencia el 17% de

los directivos señala que no materializan las oportunidades ya que solo cumplen en satisfacer su misión.

TABLA. N° 04

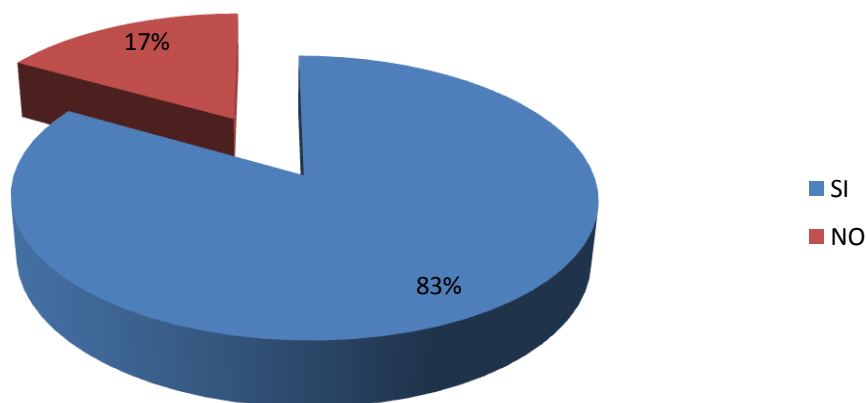
LA INSTITUCIÓN APROVECHA LOS RECURSOS ASIGNADOS POR EL EJECUTIVO NACIONAL EN FUNCIÓN DEL BIENESTAR DE LA COLECTIVIDAD EN GENERAL.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	10	83,33
NO	02	16,67
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

GRAFICO N° 03.

LA INSTITUCIÓN APROVECHA LOS RECURSOS ASIGNADOS POR EL EJECUTIVO NACIONAL EN FUNCIÓN DEL BIENESTAR DE LA COLECTIVIDAD EN GENERAL.



FUENTE: Rodríguez. 2015.

En correspondencia con la tabla N° 04 y grafica N° 03; podemos decir, los recursos asignados por el Ejecutivo Nacional son aprovechados para la elaboración de proyectos que benefician a la colectividad en general, tomando en cuenta cada una de las respuestas suministradas por la gerencia municipal, se pudo determinar el 83% respondió que la institución aprovecha los recursos para brindar a la colectividad el apoyo comunitario que así requiera; siendo una de las fortalezas fundamentales para la gestión de los recursos y la elaboración de los proyectos. Ya que estos expresan la vía óptima para beneficiar al colectivo, en lo que respecta a la elaboración y puesta en marcha de los mismos. Mientras un 17% manifiesta que los recursos asignados no son aprovechados para beneficio de la colectividad. Tal afirmación cuestiona el destino de los recursos para cubrir la demanda de proyectos que se presentan en la institución, así como, son insuficientes para cubrir el total de los proyectos aprobados para su ejecución.

De esta forma podemos señalar que el factor clave para la elaboración de los proyectos son los recursos asignados a la gerencia municipal, al igual, contar con el apoyo comunitario. En tal sentido, los mismos son aprovechados en obras realizadas en todo el territorio municipal.

TABLA. N° 05

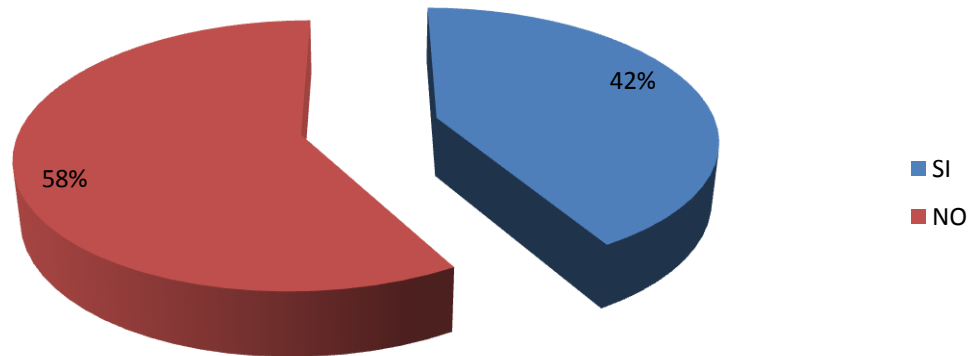
APLICA USTED PROGRAMAS GERENCIALES PARA RESOLVER LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	05	41,67
NO	07	58,33
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

GRAFICO N° 04.

APLICA USTED PROGRAMAS GERENCIALES PARA RESOLVER LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN.



FUENTE: Rodríguez. 2015.

En referencia a la tabla N° 05 y la gráfica N° 04; en cuanto a la aplicación de programas gerenciales por parte del personal directivo de esta institución es evidente que el 58% de este personal se basa en el diseño de programas gerenciales, en función a las políticas, asignaciones de tareas, recursos a emplear y otros elementos que son necesarios para llevar a cabo las acciones de cada directivo ya que éstas van respaldadas por el presupuesto de esta institución. A tales efectos un 42% de este personal no aplica estos programas sus acciones van inmersas a las situaciones del día a día.

TABLA. N° 06

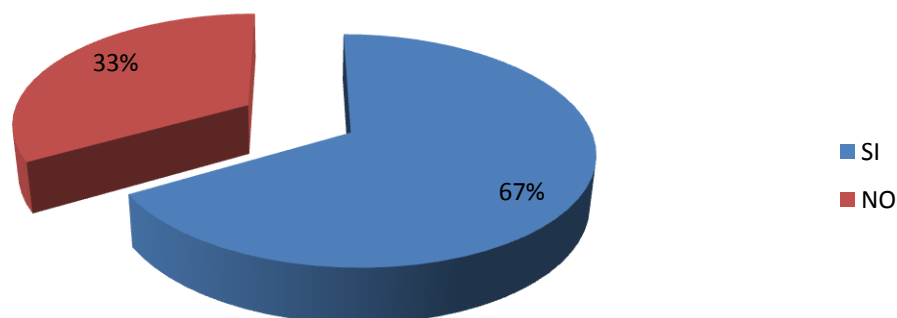
COMO DIRECTIVO TIENE CONOCIMIENTO ACADÉMICOS PARA SOLUCIONAR LOS ASPECTOS O SITUACIONES DE LA ORGANIZACIÓN QUE AFECTAN EL PLENO APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS Y POTENCIALIDADES AFECTANDO SU DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	08	66,67
NO	04	33,33
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

GRAFICO N° 05.

COMO DIRECTIVO TIENE CONOCIMIENTO ACADÉMICOS PARA SOLUCIONAR LOS ASPECTOS O SITUACIONES DE LA ORGANIZACIÓN QUE AFECTAN EL PLENO APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS Y POTENCIALIDADES AFECTANDO SU DESEMPEÑO.



FUENTE: Rodríguez. 2015.

Con respecto a la tabla N° 06 y grafica N° 05; se observa un 67% cumple con conocimientos académicos aptos para resolver las situaciones que se presentan en esta institución y con sus actividades diarias; en efecto varias instituciones y compañías actualmente han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de

capacitación de los directivos actuales. En definitiva hoy el directivo actual debe ser proactivo y dinámico adaptado a las situaciones y cambios del mundo moderno en virtud de aprovechar cada situación en pro de dar respuesta a su institución, además de participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la organización y encontrar oportunidades para ser creativos. Mientras, el 33% de los directivos de esta institución no cumple con los conocimientos necesarios para cumplir con sus actividades en beneficio de esta institución y del mismo propio.

TABLA. N° 07

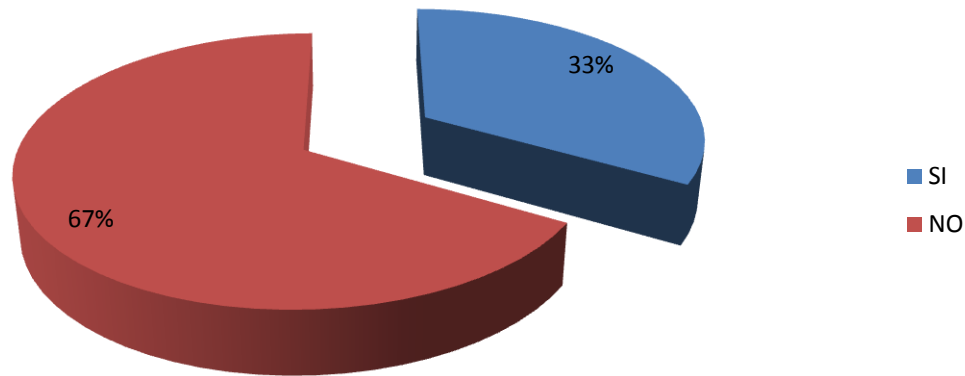
SU DIRECCIÓN CUENTA CON UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL QUE FACILITE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	08	33,33
NO	04	66,67
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

GRAFICO N° 06.

SU DIRECCIÓN CUENTA CON UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL QUE FACILITE EL PROCESO DE TOMA DE DE CISIONES.



FUENTE: Rodríguez. 2015.

En función a la Tabla N° 07 Y Gráfica N° 06; se puede observar que un 67% señala que su dirección no cuenta actualmente con un sistema o modelo gerencial que les permita llevar de forma precisa las informaciones a su destino o a otras direcciones; en virtud de ello se pudo constatar a través de esta grafica que el 33% de los directivos señalan que si cuentan con algún sistema de información los llamados sistemas manuales. En este sentido, Los Sistemas de Información Gerencial son necesarios para apoyar las funciones de Planificación y el Control. El valor de la información proporcionada por el sistema son una necesidad hoy en día, ya que las organizaciones como la Alcaldía de Pedro Camejo manejan grandes cantidades de datos los cuales deben ser analizados, de tal manera que se pueda encontrar información relevante para tomar diferentes cursos de acción.

TABLA. N° 08

CONSIDERA QUE SU FORMACIÓN PROFESIONAL LE PERMITE MANEJAR Y CONTROLAR SU ORGANIZACIÓN.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	11	91,67
NO	01	8,33
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

CONSIDERA QUE SU FORMACIÓN PROFESIONAL LE PERMITE MANEJAR Y CONTROLAR SU ORGANIZACIÓN.

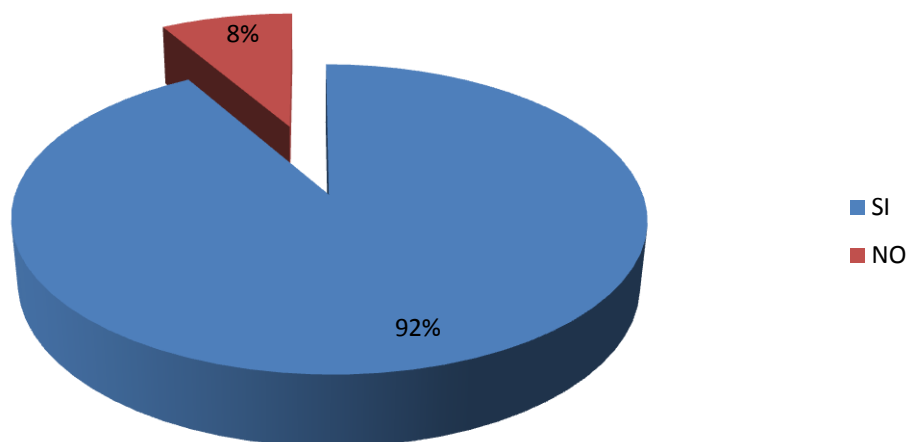


GRAFICO N° 07.

FUENTE: Rodríguez. 2015.

Por otra parte en la tabla N° 08 y grafica N° 07, ante lo antes señalado, se puede visualizar que en esta grafica el 92% de los directivos de esta institución considera que su formación profesional le permite manejar y controlar su organización, difícilmente un directivo tiene entre sus objetivos realizar una mala gestión; por lo general el profesional es formado para contribuir al bienestar del colectivo y del mismo propio, sin embargo este está sujeto a las necesidades de su organización, en este orden el 8% de estos directivos, su

formación académica no le permite manejar y controlar la problemática de su organización. Cabe señalar que la gran parte de estos profesionales tienen buenas intenciones y un deseo de hacer bien las cosas, pero esto no es suficiente para controlar con éxito las respuestas eficientes y rápidas a las demandas del colectivo. Es justo reconocer que enfrentarse a las labores de gobierno sin preparación, en algunos casos, con la sola preparación que da la calle o con la sensibilidad social que da la política, es algo de admirar ya que la complejidad del sistema social nos obliga a una formación y entrenamiento constante para dar respuestas eficiente, para resolver los problemas de la sociedad; esta misma dinámica social obliga a formar en el área tecno-política al recurso humano, con el fin de dotarlos del instrumental teórico práctico que les permita abordar los problemas de su institución con una visión más amplia y profunda.

TABLA. N° 09

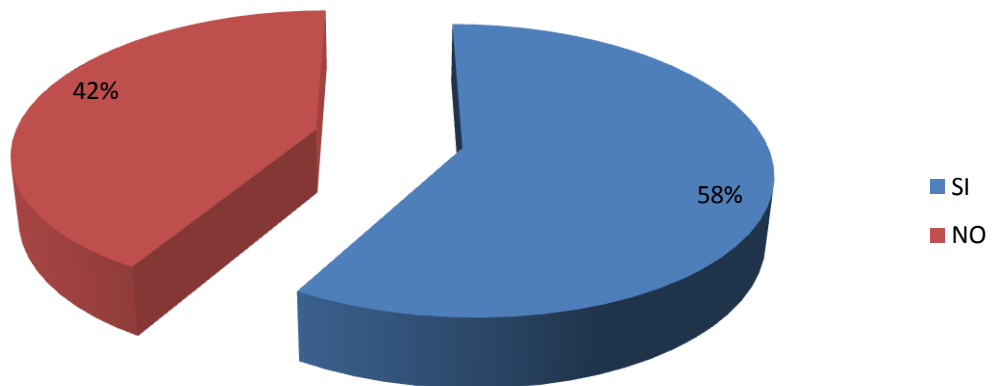
FORMULA USTED ESTRATEGIAS GERENCIALES CONSISTENTES Y TRANSPARENTES.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	07	58,33
NO	05	41,67
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

GRAFICO N° 08.

FORMULA USTED ESTRATEGIAS GERENCIALES CONSISTENTES Y TRANSPARENTES.



FUENTE: Rodríguez. 2015.

En relación con la formulación de estrategias gerenciales consistentes y transparentes por parte del directivo se visualiza en la tabla N° 09 y grafica N° O8, que un 58% si diseña estrategias para alcanzar el objetivo de los procesos y situaciones en las que son sometidos diariamente, a diferencia, el 42% de los directivos encuestados no las conocen y menos llega a formularlas, en este sentido es allí donde el papel de la planificación estratégica es de gran importancia ya que sobre el pronóstico para orientar los objetivos hacia los resultados esperados no son tan claros si no formulamos estrategias transparentes y precisas.

TABLA. N° 10

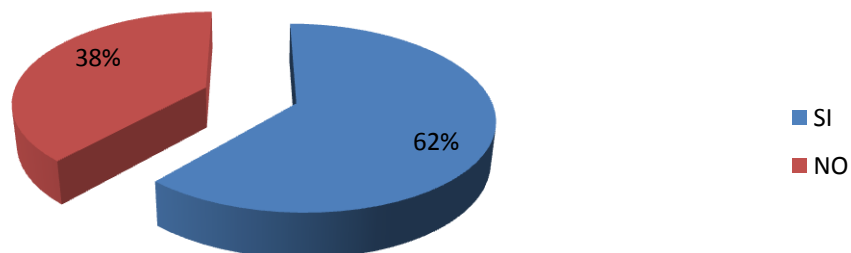
SE SIENTE CAPACITADO PARA IDENTIFICAR LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE PARA AYUDAR A LAS DIFERENTES PERSONAS A DESEMPEÑARSE EFECTIVAMENTE Y EFICIENTEMENTE DENTRO DEL ÁREA DE TRABAJO Y A LA VEZ DESECHANDO LA INFORMACIÓN QUE ES COLECTADA Y NO SERÁ UTILIZADA.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	08	66,67
NO	04	33,33
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

GRAFICO N° 09.

SE SIENTE CAPACITADO PARA IDENTIFICAR LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE PARA AYUDAR A LAS DIFERENTES PERSONAS A DESEMPEÑARSE EFECTIVAMENTE Y EFICIENTEMENTE DENTRO DEL ÁREA DE TRABAJO Y A LA VEZ DESECHANDO LA INFORMACIÓN QUE ES COLECTADA Y NO SERÁ UTILIZADA.



FUENTE: Rodríguez. 2015.

Observamos que en la tabla N° 10 y gráfica N° 09, el 62% de los encuestados se sienten capacitados para identificar la información necesaria en pro de ayudar a las personas a desempeñarse efectivamente dentro de su trabajo; sin embargo es preciso que estos directivos eleven sus conocimientos para poder responder a un orden lógico que pase por identificar cuáles son los problemas sociales y gubernamentales más relevantes no sólo del colectivo en el cual se insertan los decisores, sino también los de alcance global. De hecho se refleja en esta grafica un 38% no idéntica la información recabada, ya que no logra cual es la información más relevante dentro de su dirección, es evidente entonces que en la alcaldía de Pedro Camejo se debe elevar la capacidad gerencial de los gestores públicos, contribuyendo con ello a mejorar la calidad de las decisiones.

TABLA. N° 11

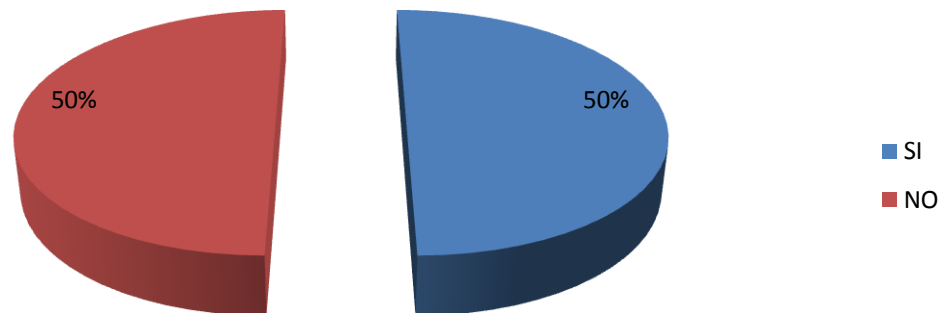
ESTABLECE LOS SISTEMAS MANUALES O COMPUTARIZADOS PARA TABULAR, ANALIZAR, Y OFRECER LA INFORMACIÓN, PARA QUE SEAN MÁS ÚTILES A LOS DIFERENTES TRABAJADORES.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	06	50
NO	06	50
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

GRAFICO N° 10.

ESTABLECE LOS SISTEMAS MANUALES O COMPUTARIZADOS PARA TABULAR, ANALIZAR, Y OFRECER LA INFORMACIÓN, PARA QUE SEAN MÁS ÚTILES A LOS DIFERENTES TRABAJADORES.



FUENTE: Rodríguez. 2015.

En concordancia con esta grafica; Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos que requieren para tomar decisiones, en este sentido esta grafica refleja que el 50% si establece sistemas manuales o computarizados para analizar las informaciones que les permita. El otro 50% de estos directivos no establece ningún sistema computarizados ya que no cuenta con los conocimientos básicos para emplear dichos sistemas. En función a ello puedo aportar que la información formal llega a manos de los gerentes mediante informes administrativos y estadísticas de rutina, estos informes son estandarizados, se producen regularmente y constituyen la parte más visible de lo que se denomina Sistema de Información Gerencial (SIG). La información informal se presenta en esta institución incluye rumores y discusiones no oficiales con sus colegas.

TABLA. N° 12

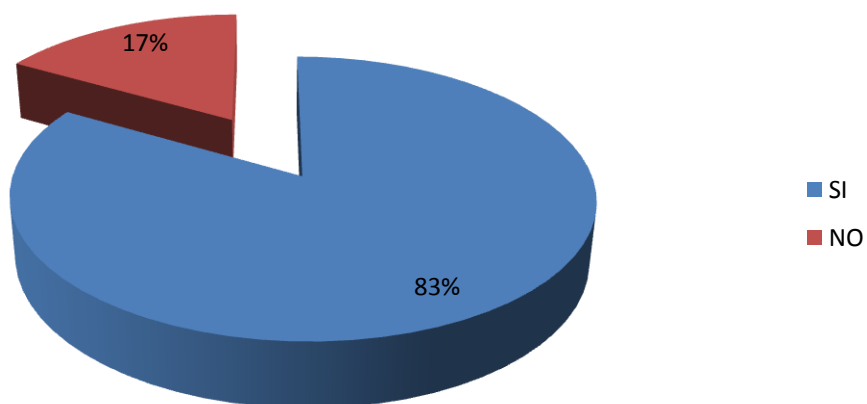
ANALIZA LOS LINEAMIENTOS GERENCIALES ANTES Y DESPUÉS DE APLICARLOS EN LAS ACTIVIDADES DERIVADAS DE SU CARGO.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	10	83,33
NO	2	16,67
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

GRAFICO N° 11.

ANALIZA LOS LINEAMIENTOS GERENCIALES ANTES Y DESPUÉS DE APLICARLOS EN LAS ACTIVIDADES DERIVADAS DE SU CARGO.



FUENTE: Rodríguez. 2015.

En la tabla N° 12 Y LA Grafica N° 11, se muestra que el 83% de los directivos analizan los lineamientos gerenciales antes y después de aplicarlos en las actividades derivadas de sus respectivos cargos, el otro 17% de estos servidores no realiza el análisis correspondiente a las actividades correspondientes. En tal sentido

la puesta en marcha de los Lineamientos Gerenciales de Gestión Estratégica en esta institución constituye una de las transformaciones más significativas y de mayor importancia que se ha producido en el ámbito gerencial para mejorar la calidad de gestión en el Municipio.

TABLA. N° 13

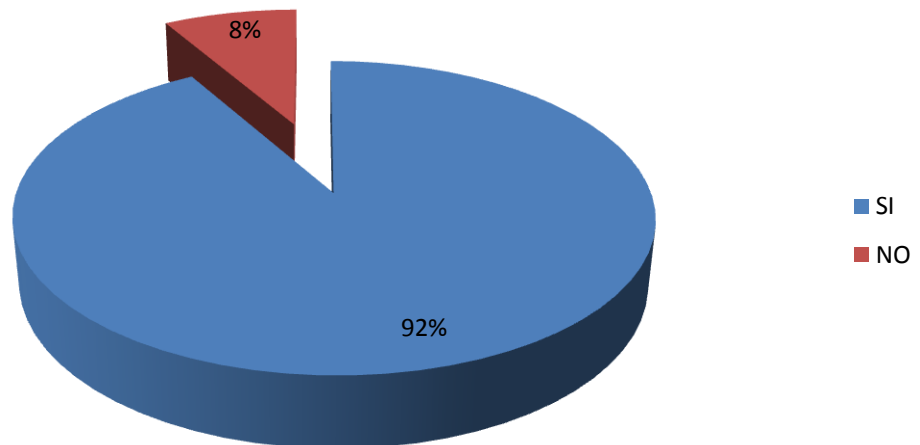
COMO GERENTE SE ADAPTA A LOS CAMBIOS DE INNOVACIÓN PRESENTES ACTUALMENTE.

ALTERNATIVAS	FA	%
SI	11	91,67
NO	01	8,33
TOTAL	12	100

FUENTE: Rodríguez. 2015.

GRAFICO N° 12.

COMO GERENTE SE ADAPTA A LOS CAMBIOS DE INNOVACIÓN PRESENTES ACTUALMENTE.



FUENTE: Rodríguez. 2015.

En la tabla N° 13 Y grafica N° 12, muestra el 92% de los directivos se adapta a los cambios, como gerente se adapta a los cambios de innovación presente actualmente, ya que el mundo empresarial y organizacional está lleno de retos, metas, y sueños constantes. Uno de los mayores retos lo es la Innovación Organizacional. A diferencia del 8% restante, señala que no se llega a adaptar a los cambios actuales para realizar sus tareas diarias en función a su cargo. Sin embargo están conscientes de la necesidad existente de ir a favor de la corriente, en un mundo en constante cambio, donde todos los días estamos inmersos a retos tecnológicos, empresariales, políticos, económicos, sociales, culturales, entre otros. Ante estos retos deben tener confianza para compartir sus ideas con el resto de la organización. Se hace evidente la necesidad de cambio en las organizaciones, por tal razón debemos adoptar nuevos conocimientos, nuevas ideas y nuevas metas para no quedarnos atrás en este proceso.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Al diagnosticar las características actuales de desempeño del directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo; y revisando los antecedentes de la gerencia estratégica, se pudo apreciar que sus inicios fueron provocados por las necesidades del directivo como tal, de no contar con lineamientos que les proporcione un ambiente de trabajo más seguro y eficiente, gracias a la aplicación de esta Propuesta de Acción que se valga de la planificación estratégica, se logro el objetivo esperado, puedo señalar que el trabajo en equipo, ayudo a tener más comunicación y tomar conciencia de lo importante que es un sistema integrado administrativo, donde disminuyo el desconocimiento de sus funciones como directivos de una organización gubernamental.

La aportación fundamental de este trabajo nos da a conocer que la dirección como función de la planificación estratégica es muy importante ya que; en esta etapa del proceso gerencial llamado también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la planificación y la dirección son una misma cosa, debido a que al dirigir es cuando se ejercen mas representativamente las funciones administrativas. Sin embargo; es de allí donde radica la importancia de la toma de decisiones, ya que influye en otros para que trabajen juntos y voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea en función de guiar las acciones hacia el logro de los objetivos.

Cabe destacar; que en esta institución se pudo notar la ausencia de autoridad por quien corresponde hacerlo, incumplimiento de los horarios de trabajo por parte del personal administrativo; falta de planificación, evaluación y supervisión del trabajo, mal manejo en la distribución de los recursos, inexactitud de sistemas de información y la poca coordinación entre las dependencias.

Así pues; esta investigación nos proporciona una mayor visión sobre el desempeño del directivo, en virtud de las funciones gerenciales, en vista de brindar una estructura útil para organizar sus conocimientos. Esto incluye elegir misiones, objetivos,

las acciones para lograrlas, en función del bienestar de la organización y el suyo propio. Asimismo las personas que trabajan en grupos deben tener funciones que desempeñar. Para llevar a cabo la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, en función de la gerencia esta investigación contribuye a determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

Seguidamente, con el diseño general de formular lineamientos estratégicos, a partir del desempeño del gerente como tal, que valga como línea y perfeccionamiento al personal directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo, Apure. Es importante resaltar que los directivos, de esta institución tienen la mayor disposición de poder contar con esta investigación y que esta les brinde las estrategias básicas para mejorar sus funciones directivas, así como el desarrollo propio de ser un mejor dirigente. El compromiso de asumir y colaborar en la integración del proceso gerencial para el éxito de esta institución, es un reto para el gerente actual, ya que este está en un ambiente de constante cambio y nuevas perspectivas, en resumidas cuentas necesitamos gerentes con visión inspiradora, ganadora y trascendente, con sentido de planificación continua, que llegue a transmitir liderazgo mediante el ejemplo, que sea capaz de seleccionar y desarrollar talentos, con conciencia de entrenamiento diario, con facilidad para el acompañamiento en el terreno, con motivación individualizada y de desarrollo personal, con disciplina y compromiso y por último con sentido de trabajo en equipo.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Presentación.

La propuesta metodológica permite el análisis de brechas para establecer los lineamientos internos que deben ser emprendidos para mejorar el desempeño gerencial del personal directivo de la alcaldía del Municipio Pedro Camejo Edo. Apure.

En este sentido se expondrán las consideraciones metodológicas que permitieron la formulación de la propuesta:

- El grupo que vivencia un problema, participa del proceso de diagnóstico, en la propuesta y definición de sus posibles soluciones, aprenden mas sobre sí mismo y sobre cada uno de sus miembros, sobre el medio en el que se desenvuelve, posibilidades y franqueza de otros actores y sobre la forma de intervenir de su realidad.
- Definir los elementos estratégicos, que parten del proceso de investigación sistemática interna y externa, como fuente primaria.
- La propuesta estratégica es más efectiva a nivel local, porque facilita el encuentro entre los diferentes actores sociales, estando más cerca de las autoridades los niveles de toma de decisiones, la identificación del problema y sus soluciones, teniendo mejores posibilidades de solución.
- Es de gran importancia señalar que la organización es el escenario básico del trabajo preventivo, porque es de allí donde se particularizan las problemáticas y se producen las articulaciones de los fenómenos sociales. Motivo por el cual se hace imprescindible identificar los objetivos, metas, estrategias, permitiendo dar un orden a las acciones a desarrollar de forma intersectorial.

Es por esto, que la presente propuesta de diseñar lineamientos gerenciales; se centra en fortalecer y suministrar herramientas de desempeño gerencial para que a través de la misma los directivos de esta institución puedan mejorar su capacidad de desempeño dentro de su dirección y contribuyan a sí a lograr el éxito de su misión.

Justificación de la Propuesta.

La Alcaldía del Municipio Pedro Camejo, está localizada en un área estratégica donde el abordaje y la atención a la comunidad son prioritarios, la misma posee gran importancia dentro y fuera del municipio. En virtud a ello; es de allí donde parte la necesidad de diseñar lineamientos estratégicos para el mejoramiento del desempeño gerencial del personal directivo, y que a si logren una eficiente prestación de su servicio, causando un impacto positivo en esta institución.

Actualmente las políticas nacionales están dirigidas a la creación de estrategias que puedan mejorar la capacidad gerencial del directivo, mediante el proceso de participación dentro y fuera de su área de trabajo, con el fin de reforzar los factores institucionales. Resaltando que la investigación tendrá un beneficio tanto para la institución como para la comunidad, a través de la puesta en marcha de esta propuesta lograremos con ello mayor participación y visión proactiva al directivo donde quiere ir y la forma en que pueda alcanzar su misión.

La propuesta posee un interés fundamental para la institución, ya que la misma busca propiciar una metodología que le facilite al directivo y a la organización poder gestionar la búsqueda de soluciones a los problemas que se manifiestan en su entorno.

La presente propuesta pretende darle respuesta a una parte de los problemas que presenta el directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo, en la actualidad, como lo es la carencia de lineamientos que les permitan planificar y gestionar de forma más precisa sus tareas diarias.

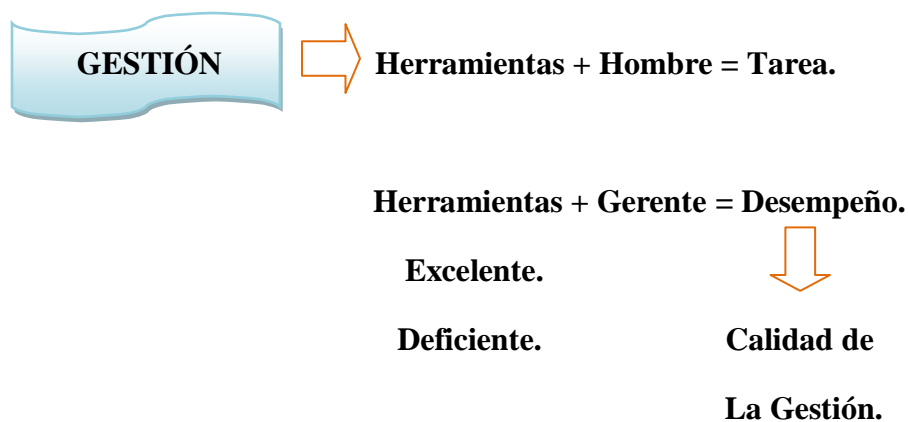
En cuanto a la metodología que se utiliza en la formulación de la propuesta, se sitúa en el enfoque de planificación estratégica corporativa, ya que el mismo puede facilitar a la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo, siendo esta el objeto de estudio, un mejor apoyo a la hora de tomar y gerencial las decisiones, reducir la incertidumbre a la hora de resolver los problemas, permitiendo dar direccionalidad y coherencia en el proceso organizacional y permite manejar la participación en la institución.

**Formulación de la Propuesta: Lineamientos Estratégicos para el
Mejoramiento del Desempeño Gerencial del Personal Directivo de la Alcaldía del
Municipio Pedro Camejo. Apure.**

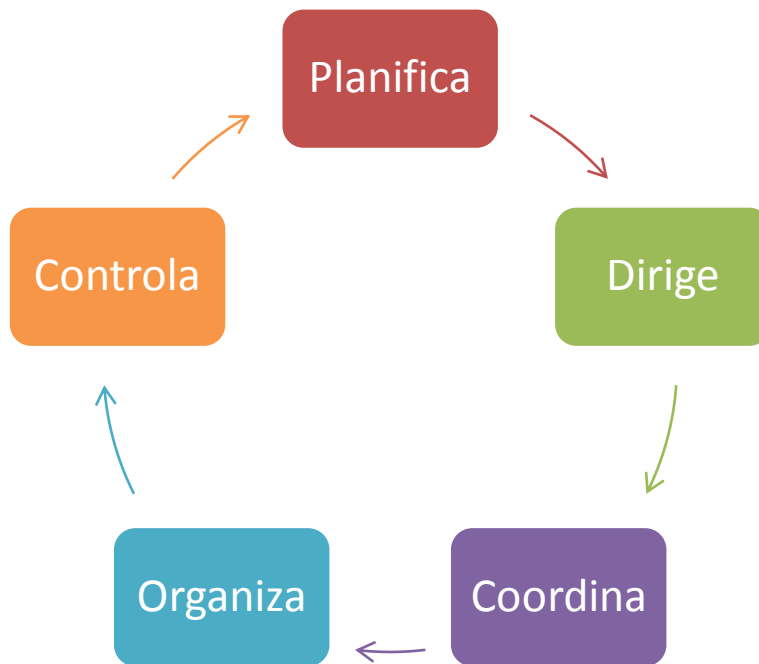
Naturaleza y el Propósito de esta investigación.

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso. En virtud a ello; al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo de las personas que trabajan juntas en grupos, la tarea fundamental de un gerente es ver que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlos.

Para que el esfuerzo de grupo sea efectivo, las personas tienen que conocer lo que se espera que ellas cumplan. Ésta es la función de planeación. Es la más básica de todas las funciones administrativas; sin embargo la aportación fundamental de esta investigación nos da a conocer que la dirección como función administrativa es muy importante ya que; en esta etapa del proceso es una función de tal transcendencia que algunos autores consideran que la administración y dirección son una misma cosa debido a que al dirigir es cuando se ejercen mas representativamente las funciones administrativas.



En este sentido esta investigación es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (directivo), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente, las funciones del gerente inicialmente era la de planificar, dirigir, coordinar, organizar y controlar. Estas funciones no han desaparecido sino se les han unido otras, tal como se muestra a continuación:



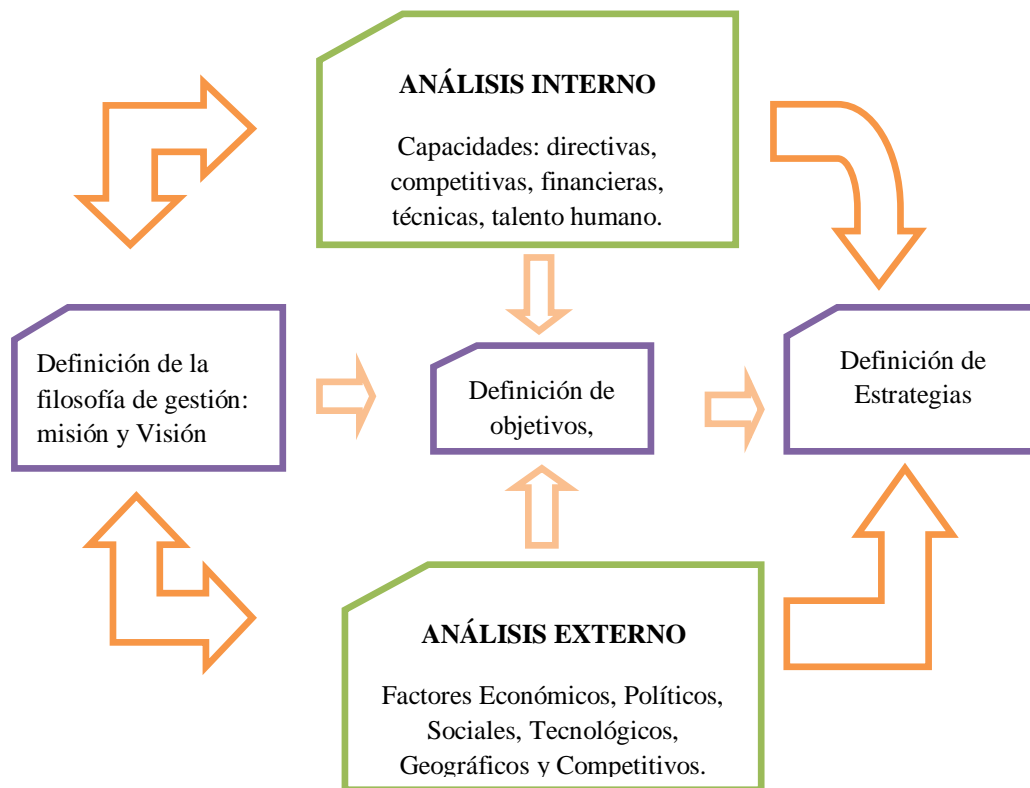
- ✚ Anticipador: necesario en el momento de turbulencia.
- ✚ Estratégico: necesario en todo tipo de organización.
- ✚ Creativo: en momentos de cambios significativos.
- ✚ Emprendedor: líder y a nivel de grupo tener cultura flexible y ganadora.
- ✚ Movilizar las potencialidades a la participación.
- ✚ Formulación de estrategias para lidiar la complejidad.
- ✚ Gerencia efectiva de los recursos humanos.
- ✚ Negociación, solucionador de conflictos.
- ✚ Sesgo hacia la acción.
- ✚ Cercanía al entorno.
- ✚ Autonomía y espíritu organizacional.
- ✚ Productividad a través de la gente
- ✚ Empuje mediante valores

- ✚ Quedarse cerca del área que se conoce mejor.
- ✚ Diseño organizativo simple.
- ✚ Propiedades de flexibilidad y firmeza simultáneamente logradas.
- ✚ Transformación Política (Rol del Estado en la economía)
- ✚ Revolución Tecnológica.
- ✚ Exigencias del consumidor.
- ✚ Conciencia Ecológica.

En virtud a la aplicación de estas funciones la organización debe buscar alcanzar su visión a donde quiere ir, en pro del logro de los objetivos y el bienestar de la colectividad garante del desarrollo y el bienestar municipal; sin embargo estos lineamientos no solo busca el logro y el bienestar de la organización si no más aun el bienestar y la comodidad del directivo y del personal que labora diariamente en esta organización y que en conjunto logren el cambio a la excelencia.

Figura 1

Pasos para la Formulación de la Propuesta.



Filosofía de gestión de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo del Estado Apure

Misión.

La Alcaldía del Municipio Pedro Camejo tiene como misión; la administración y distribución de los recursos asignados para el financiamiento de programas y proyectos de acuerdo a los intereses de las comunidades, prestando los diversos servicios requeridos, a fin de lograr la suprema felicidad posible.

Nuestra misión es la consolidación de Pedro Camejo como Municipio productivo más importante del Estado Apure, a través del fortalecimiento de la vocación agro productiva, desarrollando las potencialidades de diversificación de la actividad comercial y el impulso de procesos de gobierno a escala de la gente; así como las posibilidades de convertir las ventajas comparativas que ofrecen los recursos naturales en ventajas competitivas; con alto compromiso para el impulso del bienestar social de las y los ciudadanos, en el marco de una gestión local democrática, protagónica, participativa y de creciente autonomía, como expresión de un gobierno comunitario.

Visión.

La consolidación de Pedro Camejo. Como municipio productivo más importante del estado Apure, a través del fortalecimiento de la vocación agro – productivo, desarrollando las potencialidades de diversificación de la actividad comercial y el impulso del proceso de gobierno. A escala de las personas; así como las posibilidades de convertir las ventajas comparativas que ofrecen los recursos naturales en ventajas competitivas, con altos compromisos para el impulso del bienestar social de las y los ciudadanos, en el marco de una gestión local democrática, participativa y de creciente autonomía como expresión de un gobierno comunitario.

VALORES.

Lealtad y Compromiso.

Somos un equipo que trabaja unidos y que perseguimos un solo objetivo, en bienestar social, que como persona adquirimos y de igual forma hacemos valer, es una promesa o una declaración de principios, el de solucionar las problemáticas y darle curso a lo prometido, brindando respuestas rápidas, oportunas a toda la población sin distinción política.

Disciplina.

Trabajo organizado y coordinado en el logro de los objetivos planteados en cada tarea ejecutada.

Solidaridad.

Cada día comprometido con el pueblo, en buscar soluciones a los problemas, esto queda demostrado en el desarrollo de actividades ejecutadas en cada comunidad.

Integridad.

Honestidad y transparencia en el manejo del presupuesto en la ejecución de los distintos proyectos.



Responsabilidad Social.

La Alcaldía está comprometida con su pueblo en la solución de la problemática y con las partes interesadas en la buena gestión desarrollada.

Análisis Estratégico de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo.

Análisis Interno.

Fortalezas.

-  Desarrollo de la creatividad del personal.
-  Aprovechamiento de los recursos.

- ✚ Aplicación de programas gerenciales.
- ✚ Sistemas de información gerencial.
- ✚ Formulación de estrategias.
- ✚ Identificación de información.
- ✚ Establecimiento de sistemas manuales y computarizados.
- ✚ Buena imagen de la institución con el entorno.

Debilidades.

- ✚ Bajo Nivel Académico del Personal Directivo.
- ✚ Perfil profesional no acorde a los cargos directivos.
- ✚ Deficiencia en el análisis de lineamientos gerenciales.
- ✚ Deterioro de la Infraestructura.
- ✚ Escasez de material y equipos de oficina.
- ✚ Escala salarial no aplicada por la institución.

Análisis Externo.

Oportunidad:

- ✚ La municipalización de la educación universitaria.
- ✚ Estudios de cuarto y quinto nivel en las universidades regionales.
- ✚ Plan de la patria en su objetivo

Amenazas.

- ✚ Comentarios no constructivos de algunos visitantes o seguidores.
- ✚ Desmotivación de parte de la población en no recibir respuestas a sus exigencias.
- ✚ Poca participación por parte de la población en general.

Matriz DOFA. Organismo: Alcaldía del Municipio Pedro Camejo.

<p>Análisis Interno</p> <p>Análisis Externo</p>	<p>Oportunidad</p> <p>La municipalización de la educación universitaria Estudios de cuarto y quinto nivel en las universidades regionales. Plan de la patria en su objetivo. Convertir a Venezuela en un país potencia en lo social económico y político, dentro de la gran la naciente de América latina y el Caribe que garantice la formación de una zona de paz en nuestra América.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Comentarios no constructivos de algunos visitantes o seguidores. Desmotivación de parte de la población en no recibir respuestas a sus exigencias. Poca participación por parte de la población en general.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>Desarrollo de la creatividad del personal. Aprovechamiento de los recursos. Aplicación de programas gerenciales. Sistemas de información gerencial. Formulación de estrategias. Identificación de información. Establecimiento de sistemas manuales y computarizados. Buena imagen de la institución con el entorno.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>Formular un plan de formación continua y permanente que permita el aprovechamiento de las fortalezas del capital humano, de acuerdo a las necesidades y requerimiento del fortalecimiento institucional y que propicien herramientas para el desarrollo de la gerencia.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Instruir al personal en función a atención al cliente. Mejorar los niveles de eficiencia en la institución</p>
<p>Debilidades</p> <p>Bajo Nivel Académico del Personal Directivo. Perfil profesional no acorde a los cargos directivos. Deficiencia en el análisis de lineamientos gerenciales. Deterioro de la Infraestructura. Escasez de material y equipos de oficina. Escala salarial no aplicada por la institución.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Gestionar el financiamiento de recursos que permitan mejorar los programas y competencias de la institución. Diseñar un manual de programas y tareas diarias.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Vincular los requerimientos de los usuarios institucionales y proyectos – líneas gerenciales a los fines de estimular la participación ciudadana.</p>

Estrategias, Proyecto, Programas/Acciones, Metas.

Estrategias	Proyecto	Programas/Acciones	Metas
Formular un plan de formación continua y permanente que permita el aprovechamiento de las fortalezas del capital humano, de acuerdo a las necesidades y requerimiento del fortalecimiento institucional y que propicien herramientas para el desarrollo de la gerencia.	Formación del Capital Humano	Definir áreas de interés del profesional de la institución con los requerimientos de las comunidades y usuarios en general	Seis (06) meses
Gestionar el financiamiento de recursos que permitan mejorar los programas y competencias de la institución.	Gestión por Competencias	Incorporar al directivo y su personal con otras direcciones y las comunidades, para realizar propuestas de gestión y funcionamiento de la institución.	Evaluación Trimestral
Diseñar un manual de programas y tareas diarias.	Diseño de Manual de Cargo	Brindar instrumentos metodológicos que permitan seguir el manejo en función de la formulación, ejecución, control e impacto de los programas; en concordancia de las necesidades de cada dirección.	Seis meses
Instruir al personal en función a atención al cliente.	Atención al Cliente	Capacitación del recurso humano en lo referente a las relaciones públicas	Dos (02) cursos por año
Mejorar los niveles de eficiencia en la institución	Imagen Corporativa	Suministrar herramientas metodológicas que permitan obtener efectividad en la ejecución de los recursos asignados para el logro de los mismos	Evaluación trimestral de desempeño Medición de la efectividad de los programas y proyectos trimestralmente
Vincular los requerimientos de los usuarios institucionales y proyectos – líneas gerenciales a los fines de estimular la participación ciudadana.		Acondicionar y automatizar los registros de los programas de desarrollo que formula y ejecuta la alcaldía.	Durante todo el año.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AMARISTA, M; y DE NAVARRO, M. (2001). **Planificación Institucional**. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Barinas, Venezuela.
- ANDUEZA (2007). Trabajo de Investigación. Caracas, 2da Edición, universal.
- ALFONSO, M. (2008). **La Planificación un Modelo de Investigación Acción**. Madrid, ediciones del órgano de instituto Calasanz de ciencias de la educación.
- ALVARADO, A. (2003). **Gerencia Básica**. Caracas Venezuela. Ira Edición. Editorial Alma Máster.
- ARIAS, F. (1997). **Como se Elabora una Tesis**. México.
- ARIAS, F. (2006). **Proyecto de Investigación**. Caracas, 5ta Edición, Editorial Espíteme.
- AZUAJE, O. (1997). **Metodología de la Investigación**. Ediciones Universidad Santa María. Caracas – Venezuela.
- BALESTRINI, M. (2001). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Editorial Consultores Asociados. Caracas – Venezuela.
- BALESTRINI, M. (2002). **Como se Elabora un Proyecto de Investigación**. 6ta edición. Caracas: BL. Consultores Asociados. Servicio editorial.
- BARRIOS, M. (2001). **Manual de Trabajo de Grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Editorial FEDUPEL. Caracas - Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Caracas – Venezuela.
- DRUCKER, P. (2002). **La Gerencia**. Buenos Aires. Editorial el ateneo.
- GOZEMAN, D. (2009). **Gerencia y gestión pública**. Buenos aires. Editorial Renacer.
- GALLARDO, W. (2003). **El Plan; Teoría y Metodología**. Fundación para la Gestión y Difusión del Conocimiento.
- GALLARDO, W. (2008). **Formando Capacidad de Gobierno**. Editorial Texto C.A.
- GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER. (1998). **Planeación estratégica aplicada**. Editorial MC. México.
- GOVEA, S. (2009). **Propuesta de un Modelo de Planificación Gerencial Estratégica dirigida a los Supervisores Educativos**. Caso distrito N° 1. Municipio Maracaibo: Estado Zulia. Universidad Bicentenario de Aragua.
- HERNÁNDEZ, R. (2006), **Metodología de la Investigación**. México. McGraw Hill.

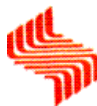
- HERNÁNDEZ, S. y Otros (1998). **Metodología de la Investigación**. Ediciones Hill Interamericano. México.
- KELLY, J. (1993). **Gerencia Municipal**. Ediciones IESA.
- Ley Orgánica de Planificación**. (2010).
- Ley Orgánica del Estatuto de la Función Pública**. (2002).
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos**. (2012).
- Ley del Poder Público Municipal**. (2010). Gaceta Oficial N° 38.327. Caracas – Venezuela.
- MELAR, N. (2010). **Competencias de la gerencia**. México. Editorial pirámide.
- PLASENCIA, D. A. (1994). **Gerencia Pública**. México: Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- RAMÍREZ, T. (1996). **Cómo hacer un Proyecto de Investigación**. Editorial Panapo 1° edición. Caracas Venezuela.
- UVALLE, R. (2008). **Como gerencial**. Bogotá Colombia. Editorial prisma.
- KAPLAN, R y NORTON, D. (2001). **El cuadro de mando integral**. Editorial. Gestión 2000. España.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (2006). **El Proceso de Investigación**. México, 4ta. Edición, editorial limusa.
- VILLEGAS. (2004). **La Investigación**. Colombia 2° Edición, Editorial Universidad del Rosario.

{ANEXO A}

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**

“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado Académico



La Universidad que Siembra

COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO

Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional

CUESTIONARIO

Estimado Director.

Se presenta el siguiente instrumento de recolección de datos, con la finalidad de dar respuestas a una serie de interrogantes que permitirán analizar el desempeño gerencial en esta institución.

Cabe destacar, que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y aportes que pueda brindar a fin de llevar a feliz término dicha investigación.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
- Se presenta una serie de preguntas cerradas.
- No deje ninguna pregunta sin contestar.

Gracias.

Elaborado por: Lcda. Rodríguez Johana.

**Cuestionario dirigido al Personal Directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro
Camejo Estado Apure.**

**Cuestionario dirigido al Personal Directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro
Camejo Estado Apure.**

1. Usted como directivo propicia el desarrollo de la creatividad, en función de recompensar a las personas que trabajan permanentemente y que buscan la excelencia en esta institución.

Si_____. No_____.

2. Usted materializa las oportunidades que pueden ser aprovechadas para lograr alcanzar con éxito su misión.

Si_____. No_____.

3. La institución aprovecha los recursos asignados por el ejecutivo nacional en función del bienestar de la colectividad en general.

Si_____. No_____.

4. Aplica usted programas gerenciales para resolver las necesidades de la institución.

Si_____. No_____.

5. Usted como directivo tiene conocimiento académicos para solucionar los aspectos o situaciones de la organización que afectan el pleno aprovechamiento de sus recursos y potencialidades afectando su desempeño.

Si_____. No_____.

6. Su dirección cuenta con un Sistema de Información Gerencial que facilite el proceso de toma de decisiones.

Si_____. No_____.

7. Usted considera que su formación profesional le permite manejar y controlar su organización.

Si_____. No_____.

8. Formula usted estrategias gerenciales consistentes y transparentes.

Si_____. No_____.

9. Usted se siente capacitado para identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectivamente y eficientemente dentro del área de trabajo y a la vez desechando la información que es colectada y no será utilizada.

Si_____. No_____.

10. Establece los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información, para que sean más útiles a los diferentes trabajadores.

Si_____. No_____.

11. Usted analiza los lineamientos gerenciales antes y después de aplicarlos en las actividades derivadas de su cargo.

Si_____. No_____.

12. Usted como gerente se adapta a los cambios de innovación presentes actualmente.

Si_____. No_____.

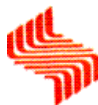
Dirección o Departamento:

{ANEXO B}

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**

“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado Académico



La Universidad que Siembra

COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO

Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Ciudadano (a): _____.

Presente:

Muy respetuosamente, me dirijo a usted, como maestrante de Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional, con el objeto de presentar el instrumento que sirve para validar la investigación que tiene como título: Lineamientos Estratégicos para el Mejoramiento del Desempeño Gerencial del Personal Directivo de la Alcaldía del Municipio Pedro Camejo. Apure. En función a esta investigación usted fue seleccionado para formar parte del grupo de expertos que evaluarán el instrumento de investigación para confirmar su validez, la misma debe realizarse de acuerdo a los siguientes parámetros:

- ✚ **Coherencia:** si los ítems tienen relación con lo que se desea medir.
- ✚ **Pertinencia:** señalar si considera que los ítems son pertinentes con los objetivos de la investigación.
- ✚ **Claridad de redacción:** evaluar la redacción del instrumento.
- ✚ **Ubicación:** si la posición en que se encuentra ubicado los ítems corresponde a la lógica del instrumento.

La evaluación de los ítems debe realizarla considerando los siguientes términos.

- ✚ **Adecuada:** si el ítem se ajusta a los objetivos.
- ✚ **Regular:** cuando hay que revisar algunas modificaciones.
- ✚ **Inadecuado:** cuando el ítem no cuenta con suficiente capacidad o debe ser modificado.

Al final de la evaluación podrá realizar cualquier observación que considere necesario en relación a las modificaciones de los ítems o dimensiones tratados.

En función a ello; contando con su valiosa colaboración le agradezco la ayuda que me pueda ofrecer para validar el instrumento.

Atentamente.

Maestrante. Lcda. Rodríguez Johana.

Datos del Experto.

Apellidos y Nombres. _____.

C.I.-V. _____.

Título de Pre-Grado. _____.

Título de Post-Grado: _____.

Fecha. // 2015.

Marque con una (X) debajo de las características que cumplan con cada ítems.

Ítems	Coherencia	Pertinencia	Calidad de Redacción	Ubicación
1				
2				
3				
4				
5				
6				

7				
8				
9				
10				
11				
12				

Se le agradece escribir cualquier comentario en torno a las totalidades o alguna parte específica del instrumento forma o contenido que requiere ser mejorada por favor hacerlo en las observaciones.

Observaciones: _____

Firma: _____

C.I. _____