



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA,
MENCIÓN GERENCIA**



**LA GESTIÓN GERENCIAL: CLAVE ESTRATÉGICA EN LA VALORACIÓN
DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN LA CONTRALORÍA
MUNICIPAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO.**

Autora: Douglas S. Rojas O.

Bárbula, febrero de 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



**LA GESTIÓN GERENCIAL: CLAVE ESTRATÉGICA EN LA VALORACIÓN
DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN LA CONTRALORÍA
MUNICIPAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO.**

Autora: Douglas S. Rojas O.

Tutora: Dra. Magda Cejas

Trabajo de Grado presentado ante la Comisión de la Maestría en
Administración de Empresas Mención Gerencia

Bárbula, febrero de 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA GESTIÓN GERENCIAL: CLAVE ESTRATÉGICA EN LA VALORACIÓN
DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN LA CONTRALORÍA
MUNICIPAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO.**

Tutora: Dra. Magda Cejas

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención Gerencia
Por: Magda Cejas
C. I: 5.876.102

Bárbula, febrero de 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA GESTION GERENCIAL: CLAVE ESTRATÉGICA EN LA VALORACIÓN
DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN LA CONTRALORÍA
MUNICIPAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO.**

Asesor Metodológico: Dra. Yraida Pérez Silva

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención Gerencia
Por: Yraida Pérez Silva
C. I: 3.490.252

Bárbula, febrero de 2017

DEDICATORIA:

A dios todopoderoso, por ser el supremo y guiador en la vida de los seres humanos.

A la memoria de mi madre María Presentación, quien desde el cielo descansa en la paz del señor y desde allá celebra mi triunfo, ¡la recuerdo con mucho amor!

A la memoria de mi padre Ezequiel María, quien desde el cielo descansa en la paz del señor y desde allá celebra mi triunfo, ¡lo recuerdo con amor!

A mi esposo Crispulo Benito, por ser mi compañero, amigo y apoyo sincero en la vida. ¡Te amo!

A mis hijos Crismarbeth Adnilus y José Gregorio, por ser mi estímulo y deseo de superación ¡los amo!

A mis hermanos y hermanas; en especial a Marlene y Eulemny; por su ejemplo y afecto, por estar a mi lado en todos los momentos de mi vida.

A mi amiga Marlene Zambrano, por su afecto y comprensión, por estar en esos momentos importantes de mi vida.

A mi jefe y amigo, José G. Salazar M., por ese apoyo incondicional.

A los funcionarios y funcionarias de la Contraloría Municipal del municipio Libertador del estado Carabobo, como factor importante de formación.

A la vida por darme la oportunidad de culminar con éxito este proyecto.

A mis colegas contralores Wilfredo Vargas, Ramón Rivas y Tomas Uzcanga, a mis amigos del aprendizaje en especial Lisa, gracias.

Agradecimiento eterno a toda mi familia y a las personas que de una y otra, contribuyeron en la realización de este proyecto, por estar siempre a mi lado apoyándome en todo momento.

A todos ellos que Dios, los bendiga.

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad de Carabobo, casa de estudio que me permitió continuar mi desarrollo profesional

A mi tutora: Dra. Magda Cejas M. por sus conocimientos y aportes profesionales.

Al Prof. Bruno Valera por su apoyo y aporte en impartir sus conocimientos y ver realizada otra meta propuesta.

A la Dra. Yraida Pérez Silva por su apoyo como Asesor Metodológico.

A los profesores de Postgrado de la Maestría de Administración de Empresa Mención Gerencia, por sus aportes.

A mis colegas contralores Wilfredo Vargas, Ramón Rivas y Tomas Uzcanga, a mis amigos del aprendizaje en especial Lisa, gracias.

A Pablo Torrealba por su apoyo incondicional y aporte profesional.

A las servidoras y servidores publicos de la Contraloría Municipal que a través de ellos este trabajo es una realidad.

LA GESTIÓN GERENCIAL: CLAVE ESTRATÉGICA EN LA VALORACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO.

Autora: Douglas S. Rojas O.

Tutora: Dra. Magda Cejas

Fecha: Noviembre 2016

RESUMEN

La gestión gerencial es valorar a los profesionales y que estén perfectamente capacitados, que tengan un desempeño exitoso y comprometidos con las instituciones públicas. Las competencias surgen de la necesidad de valoración de las personas, no solo los conocimientos apropiados (saber), las habilidades y destrezas (saber hacer), sino además de apreciar la capacidad de desarrollar de las personas sus propias características, aquellas que la identifican internamente, es así como su capacidad de responder a situaciones imprevistas, la resolución de problemas y el desarrollo de un mundo cada vez cambiante. El objetivo de esta investigación es el de analizar la gestión gerencial con el fin de generar estrategias que garanticen la idoneidad del servicio que presta la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo a través de la valoración de los recursos humanos. De esta manera se logró llevar a cabo la investigación a través de los objetivos específicos propuestos, es decir se desarrolló la teoría pertinente a las variables relativas a la administración, planeación, toma de decisiones, valoración de los recursos humanos y las debilidades y fortalezas que posee un órgano de control fiscal externo. Así mismo se logró desarrollar la investigación a través de la modalidad descriptiva apoyado con fuentes documentales. Se elaboró un instrumento para catorce (14) directivos que constó de cuatro (4) partes, la primera relacionada con la gerencia de la contraloría municipal, la segunda con la planificación, la tercera relacionada con la organización, y la última con la gestión directiva. De esta forma se logra evidenciar que la contraloría en estudio posee directivos cuya gestión gerencial demuestran tener habilidad de dirección, pensamiento estratégico, efectividad interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones y la relevancia del desarrollo profesional para los funcionarios.

Palabras clave: Gestión Gerencial, Recursos Humanos, Valoración.

MANAGEMENT MANAGEMENT: STRATEGIC KEY IN THE VALUATION OF
HUMAN RESOURCES THAT WORK IN THE MUNICIPAL OFFICE OF THE
MUNICIPAL LIBERATOR OF THE CARABOBO STATE.

Author: Douglas S. Rojas O.

Tutor: Dr. Magda Cejas

Date: November 2016

SUMMARY

Management management is to value professionals and who are perfectly trained, have a successful performance and committed to public institutions. Competences arise from the need to value people, not only appropriate knowledge (knowledge), skills and abilities (know-how), but also appreciate the ability to develop people's own characteristics, those that identify internally , As well as its ability to respond to unforeseen situations, problem solving and the development of an ever-changing world. The objective of this research is to analyze the managerial management in order to generate strategies that guarantee the suitability of the service provided by the municipal comptroller of the Liberator municipality of Carabobo state through the valuation of human resources. In this way, the research was carried out through the specific objectives proposed, that is, the theory was developed relevant to the variables related to administration, planning, decision making, human resources assessment and the weaknesses and strengths that Has an external fiscal control body. Likewise it was possible to develop the research through the descriptive modality supported with documentary sources. An instrument was created for fourteen (14) managers consisting of four (4) parties, the first related to the management of the municipal comptroller, the second with planning, the third related to the organization, and the last with management. In this way it is possible to show that the comptroller in study has managers whose management shows that they have leadership skills, strategic thinking, interpersonal effectiveness, teamwork, decision making and the relevance of professional development for the employees.

Keywords: Management, Human Resources, Valuation.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Índice de Tablas	xi
Índice de Gráficos	xiv
Índice de Cuadros	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	16
Antecedentes.....	16
Bases Teóricas.....	21
Marco Conceptual de la Investigación.....	28

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de Investigación.....	36
Población y Muestra.....	38
Validez y Confiabilidad.....	38

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	42
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
LISTA DE REFERENCIAS.....	95
ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Pág
1	La gerencia en la contraloría municipal del municipio Libertador debe garantizar que el responsable de dirigir posea una amplia gama de habilidades para poder planear, organizar, dirigir y controlar correctamente.	45
2	La clave del éxito de una contraloría municipal es la de disponer, de estrategias, objetivos y un sistema de control de la gestión que garantice la consecución de los objetivos.	46
3	La gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura que estén alineados a la visión y misión de la institución.	48
4	La gerencia garantizará que todas las fases que avalaran la gestión de la contraloría municipal del municipio Libertador, determinen su acción y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico correspondiente.	49
5	La contraloría municipal del municipio Libertador a través del rol de la dirección garantiza la contribución de servidoras y servidores en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa.	51
6	El rol de la gestión gerencial en la contraloría municipal del municipio Libertador requiere de técnicas en las que esta gestión sea exigente en el sistema de planificación, definiendo los objetivos, estrategias, tácticas y auditorías.	52
7	La gestión gerencial de la contraloría municipal del municipio Libertador poner en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos que posee para el buen funcionamiento de la misma.	54
8	El Contralor Municipal persigue como otro de sus objetivos brindar a sus servidoras y servidores la formación técnica y continua para el desempeño de sus funciones.	55
9	Para el contralor municipal fortalecer la formación y el desarrollo profesional se convierte en una ventaja competitiva para el órgano de control.	57
10	Las servidoras y servidores de la Contraloría Municipal reciben por parte del contralor municipal un seguimiento basado en el respeto de las normas que regulan el órgano para garantizar la calidad del servicio que prestan.	58
11	A través de la gerencia de la contraloría municipal, se	60

	aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo.	
12	Para la gerencia de la contraloria municipal del municipio Libertador, planear estratégicamente implica un proceso mediante el cual determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.	61
13	La cultura institucional está alineada con la misión y valores de la contraloria municipal del municipio Libertador.	63
14	La gerencia de la contraloria municipal del municipio Libertador refleja valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.	64
15	El Contralor Municipal cumple con realizar la planificación estratégica en la contraloria municipal del municipio Libertador para el curso de acciones.	66
16	La contraloría municipal del municipio Libertador cuenta con las servidoras y servidores necesarios para el desempeño sus funciones.	67
17	La asignación de presupuesto en la contraloria municipal del municipio Libertador es oportuna ajustada al órgano.	69
18	La contraloria municipal del municipio Libertador dispone de recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta.	70
19	La estructura organizativa es vertical en la contraloria municipal del municipio Libertador.	72
20	Los niveles jerárquicos están claramente definidos en la contraloria municipal del municipio Libertador.	73
21	Existe la presencia de resistencia al cambio en la contraloria municipal del municipio Libertador.	74
22	La cultura organizativa está alineada con la misión y valores de la contraloría municipal del municipio Libertador	76
23	En la contraloría municipal del municipio Libertador la asignación de funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de las servidoras y servidores.	77
24	La comunicación en la contraloría municipal del municipio Libertador es efectiva.	79
25	La gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador promueve la innovación en los procesos.	80
26	En la contraloría municipal del municipio Libertador hay presencia de liderazgo por parte de la gerencia.	82
27	Las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI.	83
28	En la contraloría municipal del municipio Libertador las	84

	competencias y valoración de los profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante.	
29	Por parte de la Gerencia de la Contraloría se promueve la formación y capacitación de las servidoras y servidores públicos del órgano.	86
30	Como directivo dispone de la previsión de ejecutar y poner en práctica, los planes programas y actividades para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos de la contraloría municipal.	87
31	El conocimiento y las experiencias están alineados de acuerdo a los cargos.	89
32	Poseen la contraloría municipal del municipio Libertador estrategias de motivación y planes para incentivar a las servidoras y servidores públicos.	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		Pág
1	La gerencia en la contraloría municipal del municipio Libertador debe garantizar que el responsable de dirigir posea una amplia gama de habilidades para poder planear, organizar, dirigir y controlar correctamente.	45
2	La clave del éxito de una contraloría municipal es la de disponer, de estrategias, objetivos y un sistema de control de la gestión que garantice la consecución de los objetivos.	47
3	La gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura que estén alineados a la visión y misión de la institución.	48
4	La gerencia garantizará que todas las fases que avalarán la gestión de la contraloría municipal del municipio Libertador, determinen su acción y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico correspondiente.	50
5	La contraloría municipal del municipio Libertador a través del rol de la dirección garantiza la contribución de servidoras y servidores en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa.	51
6	El rol de la gestión gerencial en la contraloría municipal del municipio Libertador requiere de técnicas en las que esta gestión sea exigente en el sistema de planificación, definiendo los objetivos, estrategias, tácticas y auditorías.	53
7	La gestión gerencial de la contraloría municipal del municipio Libertador poner en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos que posee para el buen funcionamiento de la misma.	54
8	El Contralor Municipal persigue como otro de sus objetivos brindar a sus servidoras y servidores la formación técnica y continua para el desempeño de sus funciones.	56
9	Para el contralor municipal fortalecer la formación y el desarrollo profesional se convierte en una ventaja competitiva para el órgano de control.	57
10	Las servidoras y servidores de la Contraloría Municipal reciben por parte del contralor municipal un seguimiento basado en el respeto de las normas que regulan el	59

	órgano para garantizar la calidad del servicio que prestan.	
11	A través de la gerencia de la contraloría municipal, se aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo.	60
12	Para la gerencia de la contraloria municipal del municipio Libertador, planear estratégicamente implica un proceso mediante el cual determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.	62
13	La cultura institucional está alineada con la misión y valores de la contraloria municipal del municipio Libertador.	63
14	La gerencia de la contraloria municipal del municipio Libertador refleja valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.	65
15	El Contralor Municipal cumple con realizar la planificación estratégica en la contraloria municipal del municipio Libertador para el curso de acciones.	66
16	La contraloria municipal del municipio Libertador cuenta con las servidoras y servidores necesarios para el desempeño sus funciones.	68
17	La asignación de presupuesto en la contraloria municipal del municipio Libertador es oportuna ajustada al órgano.	69
18	La contraloria municipal del municipio Libertador dispone de recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta.	71
19	La estructura organizativa es vertical en la contraloria municipal del municipio Libertador.	72
20	Los niveles jerárquicos están claramente definidos en la contraloria municipal del municipio Libertador.	73
21	Existe la presencia de resistencia al cambio en la contraloria municipal del municipio Libertador.	75
22	La cultura organizativa está alineada con la misión y valores de la contraloría municipal del municipio Libertador	76
23	En la contraloría municipal del municipio Libertador la asignación de funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de las servidoras y servidores.	78
24	La comunicación en la contraloría municipal del municipio Libertador es efectiva.	79

25	La gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador promueve la innovación en los procesos.	81
26	En la contraloría municipal del municipio Libertador hay presencia de liderazgo por parte de la gerencia.	82
27	Las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI.	83
28	En la contraloría municipal del municipio Libertador las competencias y valoración de los profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante.	85
29	Por parte de la Gerencia de la Contraloría se promueve la formación y capacitación de las servidoras y servidores públicos del órgano.	86
30	Como directivo dispone de la previsión de ejecutar y poner en práctica, los planes programas y actividades para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos de la contraloría municipal.	88
31	El conocimiento y las experiencias están alineados de acuerdo a los cargos.	89
32	Poseen la contraloría municipal del municipio Libertador estrategias de motivación y planes para incentivar a las servidoras y servidores públicos.	91

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS		Pág
1	Teorías Contemporáneas de la Administración.	22
2	Alcances y propósitos de la Administración y el Administrador.	24
3	Operacionalización de Variables	31
4	Habilidades Gerenciales	93
5	Dimensiones Organizacionales	94

INTRODUCCIÓN

El cambio, aunque siempre ha existido, no se había manifestado con el nivel de turbulencia de nuestros días. Esto provoca que resulte más complejo lograr un crecimiento organizacional, y que el mismo esté condicionado por la valoración de competencias, los conocimientos, habilidades y destrezas que sean capaces de demostrar los recursos humanos. De igual forma en este mundo cada vez más diverso que produce continuamente mayor información, el enfoque por la gestión gerencial como clave estratégica en la valoración de los recursos humanos de la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo es de gran significancia en la formulación de nuevos desafíos para lograr un crecimiento de conocimientos en los profesionales. En consonancia con la situación país, el gobierno venezolano tiene como prioridad lograr la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad utilizando los recursos con eficiencia y eficacia. Constituye por tanto un desafío, desarrollar y utilizar adecuadamente estrategias en la valoración de los recursos humanos que laboran en la contraloría municipal. La gestión gerencial es valorar los profesionales y que estén perfectamente capacitados, que tengan un desempeño exitoso y que estén comprometidos con las instituciones públicas. El procedimiento que se presenta es la gestión gerencial como clave estratégica en la valoración de recursos humanos, es la búsqueda de estrategias en la valoración de los recursos humanos, a nivel organizacional.

De esta manera, las nuevas estructuras organizacionales en las instituciones pública invita a las máximas autoridades a efectuar la valoración de estrategias en las situaciones de las contralorías municipales, de la misma manera dichas estructuras imponen cambios importantes no solo en la estructura de estas, sino también en cambios trascendentales en la concepción y el desarrollo de las acciones de valoración de los recursos

humanos. En este orden de ideas, los cambios tecnológicos, administrativos y legales conducen a las instituciones y organizaciones a dar respuesta, a la toma de decisiones inmediata, que conlleven a la solución de problemas, por ello la necesidad de establecer estrategias en la valoración de los recursos humanos a través de planes de formación profesional en todos los ámbitos, permitiendo así incrementar los índices de calidad, productividad y excelencia laboral.

Analizar la gestión gerencial con el fin de general estrategias que garanticen la idoneidad del servicio que presta la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo a través de la valoración de los recursos humanos. Para el logro de este objetivo fue necesario desarrollar en la investigación cuatro (4) capítulos.

El primero corresponde al Problema de Investigación, el cual se logra con el desarrollo del planteamiento del problema analizando desde una perspectiva global la relevancia y la posición que tiene la contraloría municipal. Así mismo se incorporan el objetivo general y los específicos, de igual manera la justificación de la investigación.

El segundo capítulo hace referencia al marco teórico, en el cual se desarrolla las bases teóricas, precisando el objeto de estudio, además se registran estudios referidos al tema (antecedentes), y el marco conceptual.

El tercer capítulo hace referencia al marco metodológico, donde se describen los métodos, procedimientos y técnicas referidas al proceso del desarrollo de la investigación de campo. Se incluye la validez y la confiabilidad del instrumento.

El cuarto y último capítulo hace referencia a los resultados de la investigación, de esta manera, se detalla las respuestas obtenidas de la aplicación del instrumento realizado por la autora. Se opta por el análisis interpretativo de cada una de las afirmaciones de la encuesta.

Finalmente se concluye con los resultados más relevantes y presentando las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El mundo globalizado ha provocado una turbulencia a nivel directivo de tal manera que ha dado paso al cambio de paradigmas y esquemas de trabajo en las organizaciones e instituciones, por tanto en los actuales momentos se ha dejado a un lado el enfoque tradicional en el cual los responsables de dirigir las organizaciones (en especial al talento humano), se dedicaban básicamente a las actividades vinculadas a la nómina y a las relaciones laborales, permitiendo con ello lograr ampliar el radio de acción para lograr una mayor influencia en las personas y además para que las organizaciones sean más competitivas y abiertas a las transformaciones. Así entonces, las transformaciones propias de la globalización de la economía y de la sociedad de la información se toman en consideración con un alcance mundial determinando exigencias que inciden drásticamente sobre las organizaciones e impactan en su componente humano.

Lo expresado con antelación permite comprender que se está en presencia de una economía mundial globalizada conjugada con un progreso tecnológico cuya condición pone de manifiesto requerimientos de índole gerencial para direccionar profesionalmente a las personas. Así entonces, las organizaciones en especial en las instituciones públicas están constantemente buscando técnicas, programas, visiones y líderes que les permita hacer frente a cambios que suceden permanentemente. Gibson, Ivancevich, Donnely (2010).

No cabe la menor duda que el mundo globalizado ha provocado transformaciones vertiginosas en el marco de lo social, económico, político, cultural y hasta académico, donde los recursos humanos son el factor clave de toda organización o institución pública y los directivos en cualquiera sea

su ámbito de acción, pasa a estar más comprometido con la valoración de los recursos humanos y a su vez se tenga una mayor influencia en el marco de aquellos aspectos que despierten entusiasmo y generen satisfacción.

De esta manera es necesario destacar que en la era de la información y de la globalización el impulso de una economía mundial ejerce una poderosa influencia sobre las instituciones tanto públicas como privadas. Ya se reconoce en las agendas de las instituciones que uno de los factores primordiales es el conocimiento y otro es la valoración de la gente, de allí el éxito en el logro de los objetivos y metas.

Es así, como las reformas económicas que se han introducido en el mercado internacional provocaron la reorientación del aparato productivo a través de la producción de materias primas e industrias procesadoras de recursos naturales en los países del Cono Sur y ramas maquiladoras de uso intensivo de mano de obra no calificada tanto en México y en varios países de Centroamérica y el Caribe y por otra parte, se ha creado la necesidad de incorporar estrategias de aprendizaje y del conocimiento, que a su vez ha permitido aumentar el valor agregado de éste a la población. De esta manera, muchas sociedades han comprendido que requieren algo más que responder a las necesidades del mercado internacional, cuando realmente deben considerar los requerimientos de una economía actual y futura.

A nivel mundial son muchas las reformas económicas que se han introducido en el mercado internacional que provocaron la reorientación del aparato productivo hacia las ventajas comparativas creándose la necesidad de ventajas comparativas dinámicas basadas en el aprendizaje y el conocimiento, que a su vez ha permitido aumentar el valor agregado de este a la población.

Por tanto, las instituciones públicas (objeto de este estudio) sin dejar de señalar que también las instituciones privadas, tienen grandes oportunidades en función del desarrollo no solo en el componente interno

sino también en el externo, es decir, estar preparados al momento de los cambios que puedan presentarse. Por tanto en el proceso administrativo en cualquiera de sus escenarios se plantea estrategias cónsonas y adecuadas al proceso administrativo y financiero, teniendo en cuenta que las instituciones tienen el deseo de anticiparse a las grandes transformaciones derivadas de tiempos sumamente complejos donde prevalece una plataforma de exigencias cada vez mayor conjugadas con estrategias más significativas.

En consecuencia, lo expresado con antelación permite comprender que gran parte de las instituciones se desarrollan en un ambiente competitivo y al mismo tiempo cambiante, lo cual ya no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras entre otras ahora lo que más diferencia denota de una institución a otra es el deseo de lograr metas a través de una gestión gerencial acorde a los tiempos, pero además a través de la valoración del talento humano, motivo por el cual es un activo intangible necesario en tiempos complejos, en todo caso, valorar a las personas hoy es un factor estratégico que permite a las instituciones (en especial a las públicas), reconvertir sus procesos en pro de la competitividad que todas esperan alcanzar, es por ello que es necesario analizar la gestión gerencial basado en la valoración de los recursos humanos en un órgano de control fiscal y además practicas innovadoras que generen transformaciones en pro del desarrollo esperado, importante así destacar que la gran parte de las condiciones imperantes en las instituciones es precisamente la necesidad existente de una preponderancia en la gestión gerencial y la ausencia de exigencias cónsonas a estos tiempos.

En consideración a lo expresado, la administración pública cada vez más debe velar no solo por los componentes de índole administrativo y burocrático sino además de aquellos factores generadores de éxito como lo es la gestión de los recursos humanos.

En este sentido, en la administración pública (órganos de control), se pone de manifiesto la visión moderna del control de gestión el cual se propone mirar este sistema como una herramienta de apoyo a la gestión de organismo que permite conocer qué es lo que está ocurriendo en las áreas que se consideran fundamentales a través de información generada periódicamente. El control de gestión comprende el proceso por el cual la dirección influye en los miembros de la organización para la implantación de las estrategias (Anthony, 1987), citado por Chavarría, Vidal (2010). Por lo tanto los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a conducir a las instituciones hacia sus objetivos estratégicos y permiten aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos, integrando dos conceptos relacionados como lo es el planeamiento y el control hacia la acción.

A tenor de lo expuesto, en la práctica gerencial que se lleva a cabo en los órganos de control fiscal, los responsables, es decir los contralores, tienen un papel protagónico que desarrollar por cuanto son ellos a quienes les pesa una gran responsabilidad en el control de todos los procesos administrativos y de control que ejecutan, además los diversos requerimiento emergentes que se presentan en la administración pública, lleva consigo a que las instituciones dedicadas al control fiscal externo, tengan que plantearse retos en el marco de la gestión gerencial que ejecutan, asumiendo grandes desafíos como lo es la gestión en tiempos de crisis económicas, además de hacer énfasis en la mejora de las condiciones que prevalezcan en la gestión de los recursos humanos, lo expresado implica que las contralorías deberán planificar estratégicamente todo lo que corresponda a los planes de talento humano y en consecuencia abordar la problemática de la falta y/o ausencia de proyectos orientados a la dirección gerencial y a la gestión humana, además de la necesidad de capacitar al personal en materia

de control fiscal, igualmente considerar planes generadores de propuestas para el mejor conocimiento en el control y gestión en materia fiscal.

Todo lo anterior haciendo especial énfasis en el capital humano además en las instituciones que ha permitido entender el papel tan importante que tiene la dirección de recursos humanos en el desarrollo de las ventajas competitivas, entendiéndose con ello que la gran responsabilidad de conducir a las organizaciones sería a través de la gestión gerencial.

En la actualidad se concibe el Sistema Nacional de Control Fiscal (SNCF), en lo adelante, como el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de la dirección de los sistemas y procedimientos de control, que coadyuven al mismo tiempo al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a la ley, sin dejar de reconocer que parte de este sistema son las direcciones de talento humano creadas en Contraloría General, de los estados y municipios en todo el país. De esta manera y en el mismo orden de ideas la vigilancia y control en el manejo de los fondos públicos se efectúa a través de los órganos de control externo, siendo el órgano rector aquel que está integrado por La Contraloría General de República .

Es así como el eje central del trabajo conlleva a la necesidad de analizar la gestión gerencial en un órgano de control fiscal, destacándose que la gestión gerencial en las contralorías municipales cumple un rol protagónico, debido a que el contralor han sido calificado con una gran responsabilidad que es primordialmente el control, vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes que maneja el ente público correspondiente a la administración activa (alcaldía), entes descentralizado y otro poder, en este sentido, un director – contralor tiene a su cargo esta función.

El problema central de la investigación es el abordaje de la gestión gerencial en un órgano de control fiscal sujeto en todas sus partes por los

marcos regulatorios del órgano rector, por lo cual tener en cuenta los plazos que correspondan para las auditorias, son vitales para el mejor funcionamiento medular, la participación ciudadana, también el tener en cuenta el funcionamiento de los sistemas de control bajo un enfoque tecnológico de relevancia (es decir actualizados), el personal capacitado en áreas tales como auditoria, control, fiscalización, ajustes contables, manejo financiero, administrativo, conocimiento de normas tendientes a la armonización de sistemas en materia de vigilancia de la gestión fiscal entre otros.

Se requiere así conocimiento pleno de la valoración de recursos tangibles, conjuntamente del intangible (recurso humano), en este sentido, teniendo además en cuenta que las contralorías se rigen por marcos regulatorios establecidos a nivel del órgano rector, esto obliga de una u otra forma a direccionar los órganos de control fiscal bajo los principios y parámetros regulados, lo que hace más complejo la puesta en práctica de mecanismos acordes a la flexibilidad que debe considerarse en los ambientes de trabajo, en especial en el manejo del talento humano, así entonces la connotación de alianza estratégica entre la contraloría y el órgano que se audita es decir la administración activa (alcaldía), entes descentralizados y otro poder, resulta complejo por cuanto la puesta en práctica de los procesamientos correspondientes rigen en función de los marcos regulatorios preexistentes.

Así entonces, el proceso de implantación y de control obliga de una u otra forma a velar por el cumplimiento de la ejecución de las partidas en función del Plan Operativo Anual (POA), esto es una situación de alto riesgo por cuanto el contralor se somete a un sinfín de presiones internas y externas. Por lo cual la función gerencial se asocia al manejo de las competencias que se demuestre en este acto de auditar o controlar.

En esta investigación, sería relevante plantearse interrogantes tales como: ¿cuáles son los mecanismos idóneos para la gestión gerencial en los órganos de control fiscal? ¿En qué forma la gestión gerencial orientada por objetivo contribuiría a mejorar los procesos que requiere la contraloría municipal del municipio Libertador? ¿Qué aportes haría un modelo de gestión gerencial en pro del activo intangible recursos humanos en la contraloría?

Objetivo General

General estrategias que garanticen la idoneidad del servicio que presta la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo a través de la valoración de los recursos humanos.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos de gestión gerencial con el fin de conocer las debilidades y fortalezas que posee un órgano de control fiscal externo.
- Identificar los factores claves que caracterizan a los recursos intangibles de un órgano de control fiscal.
- Analizar la gestión gerencial con el fin de resaltar la valoración de los recursos humanos en la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo.

Justificación:

Los desafíos que hoy por hoy enfrentan muchas instituciones traen consigo su relación con la nueva economía del conocimiento, el desarrollo

del talento humano y la gestión directiva, por tanto la administración pública debe considerar en todos los aspectos el panorama de los acontecimientos de carácter económico, social, político, cultural, educativo, además de los asuntos internos que conllevan a mejores estrategias que permitan valorar a las personas que laboran en el órgano de control fiscal a través de una eficiente gestión gerencial. La forma del cómo dirigir o gestionar cada vez más se adapta a las transformaciones mencionadas y esto conlleva a la innovación y a la implantación de tecnologías de información y comunicación. En el caso de las tecnologías, estas han sido pilares de la ejecución de planes y programas altamente competitivos, en virtud de lo expuesto los actores laborales pueden adaptarse a estos medios y en consecuencia diferenciarse en todos los aspectos.

No cabe duda, que los procesos de globalización, las tecnologías de información y comunicación han ocasionado sustanciales transformaciones desde la década de los noventa en los distintos escenarios sociales, políticos, empresariales, institucionales y académicos, introduciendo, un cambio de paradigma que rompe con esquemas tradicionales, para dar paso a nuevas formas de gestión gerencial en las instituciones públicas.

Cada vez más se muestra la relevancia de carácter social, económico, empresarial e institucional que tiene el conocimiento dado que el mismo es un factor esencial en el manejo de políticas sociales que estén vinculadas a los órganos de control fiscal y es innegable la actuación de la dirección o de la gerencia en este aspecto. De esta manera el conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial y el desempeño de las personas en sus cargos y roles.

Esta investigación desde una perspectiva teórica, apunta hacia el

estudio de aquellas teorías de gestión administrativa pero también gerencial que permitan valorar a las personas por sus actividades y compromisos con la institución. Es así, como surge el interés de la investigación en abordar las teorías de gestión y en especial a valoración de los recursos humanos con la finalidad generar estrategias que garanticen una gestión gerencial eficiente en la contraloría municipal. Por otro lado, este estudio será significativamente favorable, por cuanto se amplifican las experiencias para otras investigaciones al contar con un antecedente fundamental para el área siendo de gran utilidad para cualquier institución que presente situaciones de procesos similares a los que aquí se desarrollaran.

El desarrollo de la investigación estará vinculado con la línea relacionada a la gerencia de las organizaciones por cuanto destaca muchos factores que determina el entorno institucional de la contraloría, en especial el talento humano, conllevando a revisar aspectos tales como liderazgo, motivación, clima entre otros. Tendrá un enfoque humanista por cuanto pretenderá brindar un enfoque integral sobre los aspectos a desarrollar pero aún más a los investigadores interesados en el tema y a la comunidad universitaria, facilitando así una formación de calidad a través de la gestión del conocimiento.

No obstante, en la investigación se abordará en base a las condiciones rutinarias que rige y que se desarrolla en el marco de los órganos de control fiscal. Adicionalmente es de destacar que este abordaje permitirá igualmente contribuir desde una perspectiva metodológica con el empleo de métodos y técnicas aplicadas al estudio. De la misma manera, se hará posible comprender la perspectiva en la valoración de los recursos humanos que laboran en la contraloría municipal que no es otra que aquella que evidencie los resultados y el impacto en la gestión gerencial, administrativa, funcional y financiera, que se realice en el marco de las instituciones. Así mismo la

investigación aportara a la línea de investigación del programa titulada gestión de recurso humano, igualmente contribuye a la línea de investigación titulada gestión gerencial, ambas líneas tienen como propósito desarrollar desde una perspectiva teórica y metodológica los componentes que determinan las competencias en el marco de la actividad gerencial y gestión de personas de las organizaciones e instituciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Una vez que se ha seleccionado el tema objeto de estudio y se han formulado las preguntas que guíen la investigación, se ha de realizar una revisión de la literatura sobre el tema. De igual manera buscar las fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado.

Antecedentes

Los antecedentes de investigación que se muestran a continuación, enfocan algunos criterios y perspectivas relacionados, tanto directa como indirectamente con el tema objeto de estudio, lo que permitirá tener un fundamento teórico de referencia al momento de desarrollar la investigación que se pretende llevar a cabo. En este sentido, al referirse a la revisión de la literatura correspondiente al marco teórico, Hernández Sampieri Roberto Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2008) señalan:

La revisión de literatura consiste en *detectar, consultar y obtener la bibliografía* y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene *extraer y recopilar* la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación. Esta revisión debe ser *selectiva*, puesto que cada año en

diversas partes del mundo se publican miles de artículos en revistas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las diferentes áreas del conocimiento. (p. 55)

Así como también Lara Muñoz, (2013), los antecedentes corresponden aquella información que resulta relevante presentar en virtud de las investigaciones que previamente se han realizado y que están asociadas al objeto de estudio que se aborda, a tal efecto en este trabajo de investigación se destacan como antecedentes los siguientes:

Valdés, Garza, Pérez, Gé-Varona, y Chávez, (2015), en su estudio titulado: Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas / a proposal for evaluating the performance of employees based on the use of quantitative techniques, artículo científico publicado en la revista Científica de Ingeniería Industrial (2015), se propuso como objetivo general presentar una propuesta de evaluación de desempeño de los trabajadores, con el fin de valorar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

Este estudio permitió presentar una propuesta de evaluación de desempeño, que consistía en la medición de algunos indicadores que estarían relacionados con el puesto de trabajo de la empresa que se estudió, por lo cual se llega a la conclusión que es de vital importancia el uso de instrumentos de evaluación de desempeño para conocer las fortalezas y las debilidades posibles en las personas que ejecutan una actividad laboral.

La incidencia de este antecedente ante el trabajo que se realiza en este proyecto es porque se pone de manifiesto la necesidad de valorar a las

personas conociendo que aspectos de ellas son significativos para el puesto de trabajo y que otros deben generarse para la mejora del mismo.

Arechavala, (2015), en su estudio titulado Gestión del Conocimiento en los Procesos de Internacionalización de Empresas Latinoamericanas de Base Tecnológica, el autor hace énfasis en las capacidades dinámicas, que se han desarrollado en el contexto de las economías desarrolladas, planteando como objetivo el estudio de tres capacidades fundamentales que determinan la competitividad de las empresas, la primera es la capacidad para detectar y convertir en realidad las oportunidades y amenazas que surgen en su entorno; la segunda es la capacidad para aprovechar esas oportunidades, identificando y realizando las ideas que permitirán hacerlo. La tercera es la capacidad para modificarse y reinventarse a sí misma, para no quedar aprisionada en su trayectoria previa de desarrollo, cuando ésta comienza a reducir sus posibilidades de supervivencia. En este sentido, el investigador enfatiza que estas capacidades dinámicas permiten a la empresa conservar las ventajas que puede tener en un entorno cambiante, en el que la competencia y la innovación provienen de ámbitos geográficos cada vez más amplios.

El aporte significativo de este trabajo radica en que el investigador determina que el acceso al conocimiento que requieren para sobrevivir las empresas está indisolublemente asociado a su capacidad para crear los contactos y las redes que les permiten adquirirlo. Dadas las limitaciones que cada empresa en lo particular tiene, frente a la necesidad de resolver incertidumbres tanto tecnológicas como de mercado, la motivación para colaborar y formar alianzas con otras empresas y organizaciones, por lo cual el estudio de estos aspectos es importante para el desarrollo del trabajo de investigación que se pretende realizar.

Hidalgo, (2012), en su estudio de postgrado en la Maestría de

Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, titulada Competencias Gerenciales: Factor Estratégico para la Gestión del Personal en un Órgano de Control Fiscal, la autora, destaca el establecimiento de nuevos paradigmas trae consigo una perspectiva amplia de lo que implica dirigir organizaciones en ambientes con entornos cambiantes, de esta forma las personas encargadas de direccionar las empresas e instituciones deben necesariamente tener habilidades, destrezas y capacidades específicas para gestionar los recursos de los cuales dispone, básicamente teniendo en cuenta una perspectiva desde la complejidad del sistema organizacional. De esta forma las organizaciones precisan de cierto orden para mantener su estabilidad estructural y para almacenar información, pero, de igual manera, precisan de cierta inestabilidad y desorden para desarrollar procesos creativos que nos permitan innovar y abrir nuevos caminos.

En este sentido este trabajo de investigación es vinculante por cuanto señala que las organizaciones y/o instituciones al considerar estos procesos necesariamente se están acercando a los cambios y a las exigencias que demanda el mundo actual, por tanto habrá a tenor de lo expuesto, las organizaciones necesariamente deberán considerar los procesos internos y externos en cuanto a la funcionalidad. Este estudio es de carácter descriptivo dado que la investigadora se involucra a través de las encuestas aplicadas a los informantes claves para conocer descriptivamente las condiciones que se generan en los órganos de control fiscal de estudio. De esta forma se propuso estudiar en el marco de la teoría de las competencias directivas, aquellas que identifican la idoneidad de los directivos en el cargo que ocupan, también describir los aspectos relevantes en torno al desarrollo de las competencias directivas dentro de un Órgano de Control Fiscal por lo cual la investigación tiene relación directa con el tema a desarrollar por cuanto la autora presenta información relativa a un órgano de control fiscal y

los aspectos que requiere para la toma de decisión y dirección de la institución.

Molina, (2010), en su estudio titulado Nuevas Técnicas de Control y Gestión de Costos en Búsqueda de la Competitividad, realizado en la Universidad de los Andes. Venezuela, este estudio resultante de un trabajo de postgrado de dicha universidad, hace mención al análisis que proviene de los cambios suscitados en el tiempo de hoy, como respuesta del desarrollo de las organizaciones, globalización y entre otras cosas por la internacionalización de los mercados, esto sumado con el avance tecnológico, ha originado una importante revolución en los sistemas internos de producción y de control y, por ende, en los sistemas de gestión de las empresas, que han dejado así de proponer como único elemento de competitividad la minimización de los costos, dado que los productos persiguen objetivos cualitativos como la calidad, el tiempo de entrega de pedidos a los clientes, la satisfacción de los clientes, su contribución en la venta de otros productos, entre otros.

Este trabajo de investigación, pretende analizar aquellas técnicas de control y gestión que deben ser adoptadas por las empresas que desean lograr un liderazgo en costos que les permita competir y que a la vez les proporcione respuestas claves en el momento oportuno. Este estudio es de carácter documental dado que se apoya en la consulta de documentos bibliográficos relacionados con la gestión de control, además se combinó con un estudio de carácter descriptivo que permitió describir - sin involucrarse la investigadora – las condiciones que giran en torno al objeto que se estudió, es decir las técnicas de control y de gestión.

Por tanto la autora define las técnicas de gestión como aquellos procedimientos que se utilizan para alcanzar el uso óptimo de los recursos de la empresa, orientados a lograr un objetivo, que sin duda sería la

competitividad, de la misma manera, hace énfasis en la necesidad de aumentar la eficiencia de las empresas, procurando que las mismas ofrezcan información oportuna y confiable para la toma de decisiones y fijación de estrategias.

Este estudio es pertinente para el desarrollo de este trabajo de grado debido a que expone técnicas de gestión que son propias de la administración y/o gestión empresarial, lo que constituye un aporte significativo para el estudio.

Flavio, (2013), la gerencia estratégica como factor clave y dinamizador del proceso administrativo-financiero en organizaciones de servicio. Para el autor de este trabajo de grado de la maestría presentada en la Universidad de Carabobo, en Finanzas, en la actualidad los directivos y fundadores de las organizaciones están atentos a los diversos cambios y transformaciones del mundo de hoy, en el campo de la administración existen numerosos modelos de gestión y formas de crecimiento que tienen consecuencias quizás no esperadas, sin embargo, la filosofía empresarial es en la actualidad integradora de esos modelos y apuestan por sus mejoras, transformaciones y también por los avances.

En este sentido, el trabajo de grado plantea que la gerencia estratégica puede ser comprendida como aquel proceso objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado ofreciendo un servicio de calidad, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos. El objetivo de esta investigación consistió en analizar el proceso gerencial en el marco de la planificación estratégica para establecer los factores claves que garanticen la optimización de la gestión financiera en una empresa de servicio.

El estudio fue de tipo descriptivo, y se realizaron una serie de argumentaciones en torno a los hallazgos generados por el servicio que prestaba la empresa y por lo cual se consideraron una serie de estrategias asociadas con la gestión financiera para garantizar procesos competitivos de calidad.

Arévalo, (2012), en su estudio titulado: la gestión de los órganos de control fiscal en San Joaquín, tuvo como objetivo estudiar la gestión y dirección de un órgano de control fiscal en el marco de la ciudad de San Joaquín, estado Carabobo. Este trabajo corresponde a la maestría de administración del trabajo y relaciones laborales de la Universidad de Carabobo, la autora como conclusión presenta que se logró realizar los estudios de los procesos de dirección, planificación, evaluación y control de un órgano municipal para ello abordó los procesos de carácter administrativo, humano y de gestión en general del órgano. Igualmente la autora analizó el sistema como un proceso integral que buscaba la máxima efectividad.

El estudio fue cuantitativo, realizándose una encuesta a todos los actores del órgano que tenían cargo de directivos y coordinadores. Finalmente este estudio es relevante por la vinculación del objeto de estudio, es decir un órgano de control fiscal, en cuanto a la generación de Técnicas y métodos asociados a los procedimientos administrativos aplicados a los órganos de control fiscal.

Bases Teóricas:

En toda investigación, independientemente de su clase, se requiere de unos fundamentos o aspectos conceptuales que permita explicar el significado o el fin de lo que queremos realizar, estos fundamentos deben

tener coherencia y estar bien identificados con el trabajo en sí. Ellos no pueden estar separados ni diferenciados, por el contrario, deben estar integrados en su totalidad con el objetivo de ayudar al investigador a emprender el problema en relación con los objetivos planteados en la investigación a fin de darle solución al problema.

Las bases teóricas son definidas por Arias Fidias, (2012:107) como: “el desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.” Arias define los conceptos y consultas en sus expresiones generales para desarrollar, respaldar y explicar en toda su magnitud el problema objeto de estudio.

Por otra parte, según Tamayo y Tamayo (2.001:204) las bases teóricas son: “Las que comprenden un conjunto y proporciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno planteado.” Con el propósito de sustentar la investigación, se consideró necesario tomar como apoyo, las referencias bibliográficas conexas con la materia que se investigó.

La gestión como acción y como estructura

La gestión comprende un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia, al conocimiento, al arte, juicio y creatividad. El papel teórico de la gestión es forjar las herramientas de una acción operacional, debe suministrar la eficiencia, operatividad, motricidad. La gestión tiene como función producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permiten resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de

una organización y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elemento que se encuentra en tensión permanente. De esta manera, la gestión es un sistema que está alineado a diversos factores tales como planificación, organización, dirección y control. Estas dimensiones son las que permiten establecer la gestión de empresa como un sistema. Por tanto, la Gestión Empresarial es un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la misma, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o administrador.

De esta manera el concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y las relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

Procesos de la gestión directiva:

En este orden de ideas para Stoner, Freeman y Gilbert (2010), la administración es definida como el proceso de planificar, organizar dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización, así como el uso de otros recursos para alcanzar una meta o una serie de metas. En este sentido la administración se vale de unas funciones; planificación, organización, dirección y control para el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, otros, para de esta forma alcanzar metas o fines. Por otra parte, Koontz y Weihrich (2012), definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, logran con eficiencia los objetivos y metas. En el siguiente cuadro se muestra los aspectos que determinan la administración como el proceso que permite considerar la integración de las personas en la organización:

Cuadro 1:

COMO ADMINISTRADOR	La persona lleva a cabo las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control.
LA ADMINISTRACIÓN	Se aplica a cualquier tipo de organización o institución (pública o privada; comercial, industrial o de servicios).
LA GESTION	Se aplica a los administradores en todos los niveles de una organización.
EL DIRECTOR	El objetivo de la gestión directiva y/o del director es velar por los beneficios del personal que labora en la institución.
RESULTADOS	Se interesa por la productividad; esto significa eficacia y eficiencia.

Fuente: Rojas, Douglas (2016)

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2012), no se hace distinción básica entre gerentes, administradores, directivos y supervisores, por tanto la diferencia entre un administrador y otro, por ejemplo, puede estar dependiendo de la función que realicen o el nivel que ocupen en la jerarquía de la organización. Lo resaltante es que, como administradores, todos buscan obtener resultados al establecer un ambiente para un esfuerzo colectivo eficaz. En este orden de ideas los administradores requieren crear y establecer la atmósfera adecuada para que los empleados puedan trabajar en equipo y alcanzar metas colectivas, utilizando la menor cantidad posible de tiempo, materiales, dinero, esfuerzo e insatisfacción personal. Se busca, pues, lograr los objetivos con efectividad mediante una serie de recursos disponibles.

De esta manera los administradores están investidos de autoridad formal sobre una unidad organizacional. Cejas y Vaca (2015) a partir de Mintzberg, Quinn y Voyer (1997). De la autoridad formal proviene el estatus, que marca las diversas relaciones interpersonales y, de estas, proviene el acceso a información. La información, por su parte, permite que el

administrador tome decisiones y seleccione o combine estrategias para la unidad a su cargo. También hace notar que todas las organizaciones requieren un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Los recursos de la empresa: condición clave para la gestión directiva

El análisis de los recursos se realiza a dos niveles, por lo cual se requiere de una unidad básica de análisis que están representado por los recursos individuales de la organización y con la que cuenta un directivo, esto son los equipos, las destrezas de cada empleado, patentes y marcas.

En primer lugar se determina por la condición que rige los Recursos Tangibles: estos son los más fáciles de detectar y evaluar, los estados contables identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos. Entre sus características básicas se encuentra la capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos que determinan su capacidad de inversión y su capacidad de resistencia a los ciclos económicos.

En segundo lugar los Recursos Intangibles, son aquellos que con el tiempo, el capital circulante, el capital fijo y otros activos tangibles pierden importancia para la empresa, tanto en valor como en fundamento de ventajas competitivas. Estos recursos permanecen en su mayor parte invisibles en los estados financieros de las compañías. Se consideran los recursos más importantes desde un punto de vista estratégico en una institución pues permanecen invisibles o no están manifiestos pero en forma muy puntual son la clave para que la institución sea exitosa y competitiva.

La Administración como organización, generadora de cambios en el campo directivo:

Para George y Álvarez (2012), la administración a pesar de su importancia para el hombre es uno de las más difusas funciones en todas las sociedades. La administración y/o gestión ha llegado a ser una actividad central de nuestra época y de la economía, es un determinante simultáneo para los recursos, una guía efectiva para un gobierno efectivo y una fuerza para la defensa nacional formadora de la sociedad. Es posible reconocer en la actualidad la gran importancia que esta tiene en la evolución misma de las organizaciones y más aún en la evolución del pensamiento administrativo. A continuación se expresan en el siguiente cuadro brevemente algunas de las Teorías Contemporáneas de la Administración.

Cuadro 2: Teorías contemporáneas de la administración

<p>Modelo Burocrático de Organización para Max Weber (economía y sociedad 1922)</p>	<p>Según Weber, los componentes humanos de la burocracia son profesionales, debidamente preparados y con una completa previsión del funcionamiento: es también la organización eficiente por excelencia. La teoría de la burocracia fue incorporada rápidamente a la administración, a pesar de que presenta serias deficiencias, al no considerar la existencia de organizaciones informales internas.</p>
<p>La Teoría Estructuralista</p>	<p>Está inspirada en los trabajos de Weber y Marx, supone que la estructura deriva del análisis interno de la totalidad, a partir de los elementos que la conforman. En administración, el estructuralismo se localiza en las interacciones de la organización, tanto internas como externas</p>
<p>Teoría del Comportamiento o Conductismo,</p>	<p>Considera como elementos de la administración a la estructura, las funciones administrativas y, principalmente, las personas de ahí que se dé énfasis a las motivaciones de la conducta.</p>
<p>Teoría de Sistemas:</p>	<p>Esta teoría parte de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor. La aplicación de instrumentos de la teoría de sistemas en la administración es el beneficio más reconocido de dicha teoría. La carencia de investigaciones sobre la aplicación práctica de la administración por sistemas, impide evaluar los resultados de dicha teoría.</p>
<p>Teoría de Toma de Decisiones:</p>	<p>La simulación de situaciones expresada en modelos matemáticos hace posible manipular diversas alternativas de solución a problemas reales. Consecuentemente, la simulación permite tomar decisiones importantes, con grandes probabilidades de éxito. Las técnicas utilizadas varían desde la teoría de los juegos para el manejo de conflictos, las colas de espera para problemas de tiempo, la teoría de grafos para la planeación, evaluación y control, la programación lineal, la táctica la estratégica.</p>
<p>Teoría de las Contingencias</p>	<p>Es una de las teorías más actuales es llamada de las contingencias dado que argumenta que la eficacia de las organizaciones no se alcanza con un solo modelo administrativo; por el contrario, es de acuerdo con el diagnóstico situacional de las variables externas e internas (ambiente y tecnología), como puede determinarse la mejor forma de administrar.</p>

Fuente: Rojas, Douglas (2016).

La comprensión de estas teorías es necesarias para una mejor aplicación en las acciones que se ejecutan en el ámbito de la dirección y gestión gerencial.

Las competencias en el marco de la gestión directiva:

En este apartado resulta interesante reflexionar acerca del concepto de competencia, sus diferentes acepciones del término, y su importancia. Dentro de este marco es importante señalar que gran parte de los autores coinciden en opinar que las competencias constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivacional. Definir el concepto de competencia, no es tarea fácil, ya que su significado va obteniendo explicación a partir del análisis del contexto económico y social en el que está envuelto el término.

En este sentido, el significado de las competencias se puede aludir desde dos dimensiones según Cejas (2014).

1. Desde la dimensión de competir: es decir como la suma de tareas desempeñadas en un puesto de trabajo.
2. Desde la dimensión del ser competente: como el resultado de ciertas características personales.

Las capacidades que permiten desempeños satisfactorios se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico, técnico y reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales y productivos, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente. Considerando que existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral, se puede decir que es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral

plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Por tanto, las competencias suponen una estrecha colaboración entre el conjunto de conocimientos y las habilidades del individuo, ya que en el momento de la realización de una función, el trabajador no sólo aplica, sino que también descubre y aprende trabajando, desarrollando así su competencia. Los elementos de las competencias son las subdivisiones en las que es posible desglosar la unidad: son las partes integrantes necesarias de la unidad, en consecuencia y desde esta perspectiva según la autora, para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos para el buen desempeño de un cargo, es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: entendido como el conjunto de conocimientos relacionados con las conductas implicadas en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientadas a la realización de tareas) y de carácter social (orientadas a las relaciones interpersonales).

Saber Hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones,), entre otras.

Saber Estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.).

En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes y otros elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un momento dado.

Querer Hacer: conjunto de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.), que motivan y determinan el esfuerzo (conducta), o no de un individuo por mostrar una competencia.

Poder Hacer: desde el punto de vista individual: muestra la capacidad que tiene una persona a través de sus aptitudes y rasgos personales, contemplándose como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que esta exprese un determinado comportamiento, o sobre su potencial de aprendizaje.

Marco conceptual de la investigación

Según Tamayo (1998:78), lo define como: “la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema” de la investigación.

Administración: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en equipos, alcanzan metas con eficiencia.

Competencia: Es la demostración de las habilidades, destrezas y conocimientos que posee una persona así como la demostración de las características subyacentes que posee y que les permite ser efectivo en su desempeño.

Eficacia: Capacidad para lograr los fines y metas correctos.

Eficiencia: Se refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado.

Empresa: Es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado. Es un conjunto de varias acciones personales que por medio de trabajadores y materiales de trabajo tratan de conseguir resultados óptimos y fines comunes.

Entorno: Ambiente externo que influye en la vida y operaciones de la institución.

Estrategia: El desarrollo de un plan o una orientación, guía o camino de acción para el futuro, el cual muestra la vía para llegar a los objetivos de la organización.

Gerencia: Es el arte de hacer que las cosas ocurran, es decir, es el cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

Gestión: El termino implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Indicador de Gestión: Es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión. Al medir el progreso hacia el logro de estas metas funciona como una señal de alerta que muestra si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados esperados y planificados.

Órgano: Es una organización autónoma con funciones específicas y puede ser política-social frente a terceros.

Ente: Son entidades que se derivan del poder público, su razón de existir es de llevar a cabo funciones, lograr objetivos y metas del estado y así delimitar y distribuir las acciones por las gobernaciones y alcaldías para lograr la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios en las comunidades.

Toma de Decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida.

Sistema de variables

Bernal (2006:286), señala que “conceptualizar una variable es definirla, para clarificar qué se entiende por ella y operacionalizarla significa, traducir las variables a indicadores que son aspectos o situaciones específicas de los fenómenos”.

En base a ello, se presenta el siguiente cuadro de operacionalización de las variables:

Cuadro 3: Operacionalización de variables

OBJETIVO GENERAL: Generar estrategias que garanticen la idoneidad del servicio que presta la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo a través de la valoración de los recursos humanos.

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEMS	FUENTE
Diagnosticar los procesos de gestión gerencial con el fin de conocer las debilidades y fortalezas que posee un órgano de control fiscal externo.	Gestión Gerencial	Fortalezas: Gerencia, planificación, formación, y capacitación, experiencia, conocimiento. Debilidades: Conocimiento, experiencias, estrategias.	Planear, Organizar, Dirigir, Controlar. Estrategia, planes, objetivos y sistema de control de la gestión.	Entrevista Cuestionario	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.	Directores
Identificar los factores claves que caracterizan a los recursos intangibles de un órgano de control fiscal externo.	Recursos Humanos	Fortalezas: Planificación estratégica, RRHH, Presupuesto, Tecnología, Estructura organizativa, Cultura, Responsabilidad, comunicación.	Evaluación de desempeño. Liderazgo. Toma de decisiones. Motivación. Condiciones de Trabajo. Capacitación y desarrollo.	Entrevista Cuestionario	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24.	Directores
Analizar la gestión gerencial con el fin de resaltar la valoración de los recursos humanos en la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo.	Valoración	Fortalezas: Innovación, Liderazgo, competencias, valoración, formación y capacitación.	Funciones. Comunicación. Responsabilidades.	Entrevista Cuestionario	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32.	Directores

Fuente: Douglas, Rojas (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el contexto metodológico se indican las condiciones a seguir para lograr los objetivos planteados en la investigación mediante técnicas, instrumentos y procedimientos como son: el diseño y tipo de la investigación, se establece la población y la muestra objeto de la investigación, precisar las técnicas e instrumento de recolección de datos a emplear, así como la validación y confiabilidad de la información.

Según Finol Mineira, (2008:60), el contexto o marco metodológico está referido al “cómo se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos.”

Diseño y Tipo de Investigación:

Todo proceso de investigación requiere de una metodología o enfoque el cual va a permitir planear el propósito del estudio por una parte y por la otra el establecer el nivel de profundidad al cual se quiere llegar con la información obtenida. Igualmente, el presente trabajo tendrá la modalidad de investigación de campo, definida por Hurtado, I (2001:83) como: “las que se realizan observando el fenómeno en su ambiente natural”. La descripción pretende narrar el fenómeno en estudio de manera que resulte lo más completa y no prejuiciado posible, reflejando a su vez la realidad vivida por los sujetos involucrados, su mundo y su situación de la forma más auténtica. Al respecto Hurtado (2007) establece que “la investigación descriptiva el propósito es exponer el

evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características.”

Partiendo de este enfoque esta investigación de carácter cuantitativa, buscará la exactitud a través de mediciones o indicadores con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones de estudios. Gil (2010).

El estudio pretendió sustentarse a través de la investigación documental a través de material Bibliográfico, pero además se reforzó en los estudios de tipo descriptivo, los cuales según Lara Muñoz (2013), consiste en aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, y donde el investigador interviene sin inferir en los resultados.

En este trabajo se considerara igualmente el estudio de carácter documental el cual constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, organización, interpretación y presentación de datos e información alrededor de un determinado tema, basado en una estrategia de análisis de documentos. Cabe destacar que el estudio de campo también está relacionado con ésta investigación, que de acuerdo a Cejas, (2015), es aquel que es comprendido como un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, a través de la recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación. En este orden de ideas la investigación de campo, se desarrollo bajo las siguientes condiciones generales: planificación, sistematicidad, control, criticidad y disponibilidad de los recursos.

“Técnica e instrumento de recolección de información”

En este trabajo se aplico un instrumento el cual permitirá la recopilación de datos, que se realizó de forma escrita por medio de preguntas cerradas y en cuatro (4) dimensiones (Gerencia, Planear,

Organizar y Dirigir). El instrumento aplicado fue simple, como aquel donde el encuestado, previa lectura, contestó por escrito, sin intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación. Para la elaboración del instrumento se aplicó la escala de medición de Likert, el mismo estaba compuesto por una lista de afirmaciones y se solicitó que respondieran en base a las siguientes opciones: “Totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, utilizando un rango de cinco (5) puntos el sujeto indica el número o letra apropiado y a cada respuesta se le da un valor en puntos, de 1 a 5. La calificación de la tendencia de una persona es la suma de todas sus valoraciones. La información de los resultados se reflejó en tablas y gráficos circulares.

Población

La población o universo según Hurtado y Toro (2010) es aquella que hace referencia al conjunto para el cual sean válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas), que se van a estudiar.

En relación a este estudio se puede decir que la población está formado por un conjunto finito de personas que presentan una característica común es decir que laboran en la misma organización e institución (Órgano de Control Fiscal Externo). Siendo cuarenta y cuatro (44) servidoras y servidores que laboran en la Contraloría Municipal del municipio Libertador, como Población.

Muestra

Cabe destacar que la definición de muestra identifica sólo una parte de la población, es decir, un número de individuos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo o población. Se seleccionó por tanto, una muestra de catorce (14) servidoras y servidores (Directores), de la contraloría municipal, son los

responsables de la gestión gerencial y a los cuales se aplicó el instrumento para la recolección de datos y así obtener información sobre el proceso de la gestión gerencial.

Validez y Confiabilidad

En esta investigación para estimar la validez del contenido es el denominado juicio de expertos el cual consiste en seleccionar un número impar (3 ó 5), de jueces (personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga), quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento, so pretexto de que los mismos se adecuen directamente a cada uno de los objetivos de la investigación propuestos. (Hernández Sampieri y otros, ob.cit).

Por otro lado la confiabilidad es uno de los requisitos de la investigación cuantitativa y según Hurtado y Toro (ob.cit, p. 57), “se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad”, la validez se ve afectada por los errores aleatorios y la confiabilidad por los errores sistemáticos de medición. Ary, Cheser y Razavieh (1989:92), citado por Hurtado y Toro (2010).

Para el análisis de los resultados se usó la base de datos, y se trabajó en el desarrollo del nivel estadístico. En la confiabilidad del cuestionario se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual estima la consistencia interna de una escala de medida. Cabe destacar que el coeficiente Alfa de Cronbach, varía del 0 a 1, donde se suele considerar que una prueba con coeficiente entre 0 y 0,49 presenta correlación baja, entre 0,50 y 0,79 la correlación es moderada y entre 0,80 y 1,00 la correlación es alta.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,92$$

Así entonces el resultado de la aplicación de la confiabilidad (0,92) fue muy alta, debido a que se tiene establecido los siguientes rangos:

Muy Alta: 0,81-1,00

Alta: 0,61- 0,80

Moderada: 0,41-0,60

Baja: 0,21- 0,40

Muy Baja: 0,

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo está referido al análisis e interpretación de los resultados. En concordancia con Balestrini, M. (2002). Ello implica ordenar los datos, de forma tal que una vez recolectada la información puedan ser sometidos a un proceso de codificación, tabulación y presentación de los datos y análisis estadístico.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección a los directores de la contraloría municipal, los datos obtenidos son codificados y transferidos a un archivo del programa informático Microsoft Excel. Los datos obtenidos se consideran cuantitativos debido a que se recolectó la información numérica mediante un procedimiento sistemático, por ende el análisis que se realizará es de tipo cuantitativo y la medida de la información recolectada permitirá a la autora presentar un análisis coherente sobre cada afirmación. Para esta investigación se utilizó la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos en el cuestionario, adicionalmente la información se procesó mediante la utilización del programa informático.

Para la presentación de los resultados se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos circulares. Finalmente, es de destacar que la graficación según Sabino (2007:129) “es una actividad derivada de la anterior que consiste en expresar visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros. Su objeto es permitir una comprensión global, rápida y directa de la información que aparece en cifras”.

Consideraciones Generales:

En el contexto metodológico del presente trabajo de grado, se aplicó un instrumento para la recolección de la información que consta de cuatro (4) partes.

- La dimensión gerencia: Diseñada con la finalidad de dar a conocer el contexto de estudio, es decir sobre la gestión de los recursos humanos alineada al cambio organizacional.
- La dimensión planear: Fue diseñada para conocer las funciones de los directores y la realización de la planificación estratégica en la institución.
- La dimensión organizar: Esta parte del instrumento fue diseñada para dar a conocer la estructura organizativa y los niveles jerárquicos que están claramente definidos en la contraloría municipal.
- La dimensión dirigir: Se diseñó para conocer como la gerencia promueve la innovación en el marco de los procesos de la contraloría municipal y verificar la presencia de liderazgo en la contraloría municipal en pro del desarrollo por competencias del talento humano.

Resulta importante señalar que la aplicación del instrumento a catorce (14) directores de la contraloría municipal, se llevó a cabo solo con la finalidad de obtener una opinión del mismo que facilitara la comprensión y conocimiento del tema sobre la valoración de los recursos humanos que debe poseer, desarrollar y demostrar todo gerente que desempeña el cargo directivo.

En el caso específico de la presente investigación, a partir de la codificación, los datos referidos a las preguntas del cuestionario serán transformados numéricamente para de esta manera poder ser contados y; mediante la tabulación, se procederá al recuento de la información, a fin de determinar el número de casos que se ubican en las diferentes categorías. Seguidamente se procederá a la técnica de presentación de los datos. En la investigación propuesta, a fin de presentar la información que se recolectó la técnica que se utilizará será la representación gráfica.

Finalmente, para el desarrollo de los objetivos en función de las interrogantes planteadas y de acuerdo a las variables trazadas para la recopilación, organización, presentación e interpretación de los datos obtenidos de la muestra, se aplicó el método de la Estadística Descriptiva.

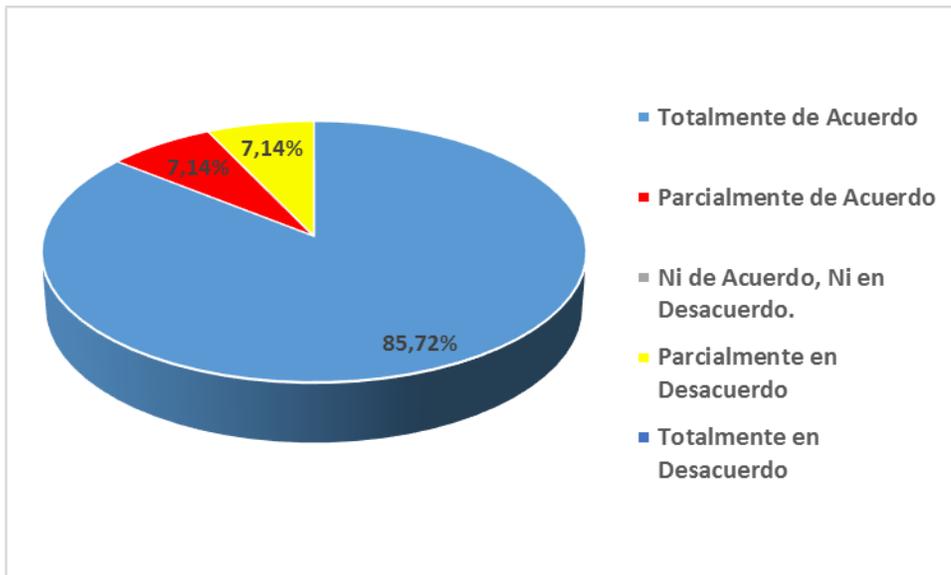
A continuación se presentan los resultados obtenidos con sus respectivos análisis de la aplicación del instrumento a los directores de la Contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo.

Ítem 1: La gerencia en la contraloría municipal del municipio Libertador debe garantizar que el responsable de dirigir posea una amplia gama de habilidades para poder planear, organizar, dirigir y controlar correctamente.

Tabla 1: La gerencia posee habilidades para planear, organizar, dirigir y controlar correctamente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	12	85,72%
Parcialmente de Acuerdo	1	7,14%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7,14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 1: La gerencia posee habilidades para planear, organizar, dirigir y controlar correctamente.



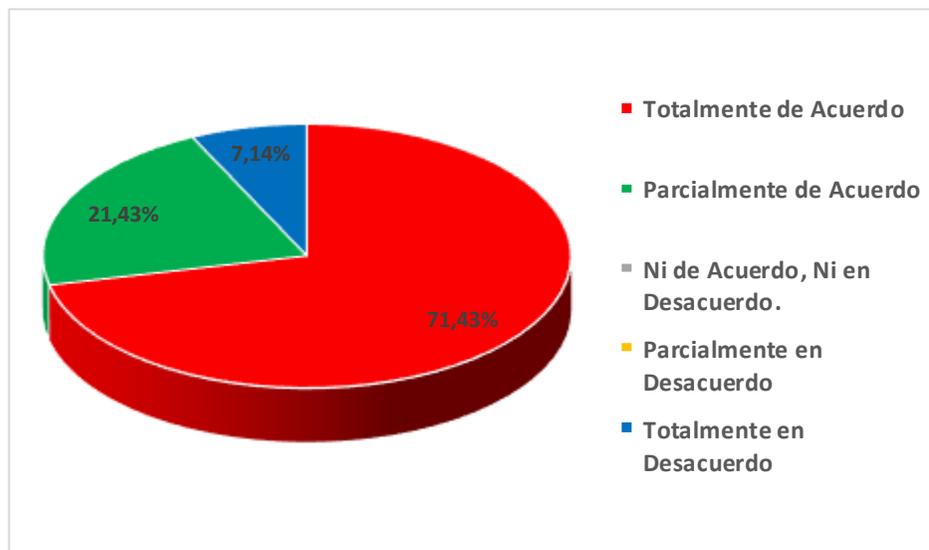
Analisis: El ochenta y seis por ciento de los consultados, considera estar totalmente de acuerdo con la gerencia de la contraloria municipal, en cuanto a la planificación, organización, dirección y controlar un órgano de control fiscal.

Ítem 2: La clave del éxito de una contraloría municipal es la de disponer, de estrategias, objetivos y un sistema de control de la gestión que garantice la consecución de los objetivos.

Tabla 2: La clave del éxito es la de disponer, de estrategias, objetivos y un sistema de control de la gestión para lograr los objetivos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	71,43%
Parcialmente de Acuerdo	3	21,43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	1	7,14%
TOTAL	14	100%

Gráfico 2: La clave del éxito es la de disponer, de estrategias, objetivos y un sistema de control de la gestión para lograr los objetivos.



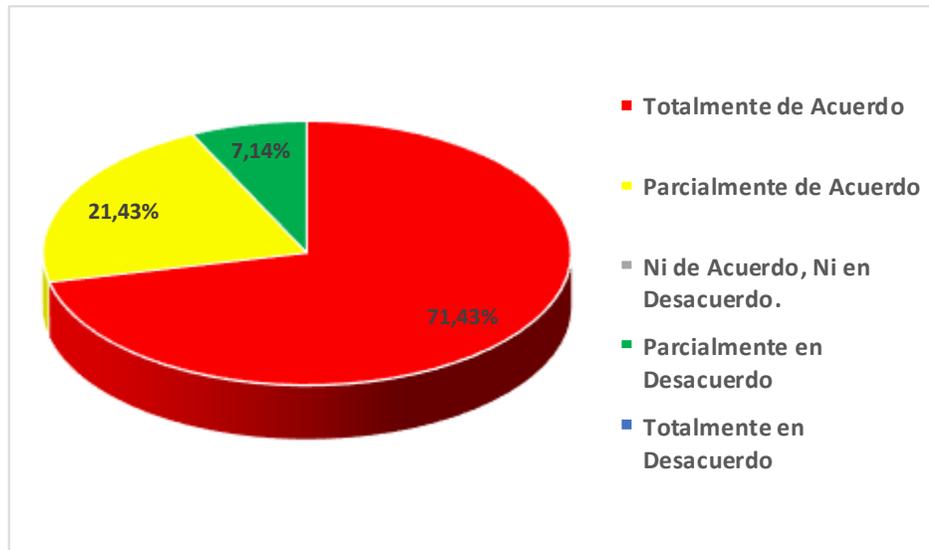
Analisis: Un setenta y un por ciento de los consultados esta totalmente de acuerdo que en la contraloría la clave del éxito es disponer, de estrategias, objetivos y un sistema de control de la gestión que garantiza la consecución de los objetivos, y lograr una gestion gerencial donde se valore los recursos humanos.

Ítem 3: La gerencia de la contraloria municipal del municipio Libertador proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura que estén alineados a la visión y misión de la institución.

Tabla 3: La gerencia proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura que estén alineados a la visión y misión de la institución.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	71,43%
Parcialmente de Acuerdo	3	21,43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7,14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 3: La gerencia proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura que estén alineados a la visión y misión de la institución.



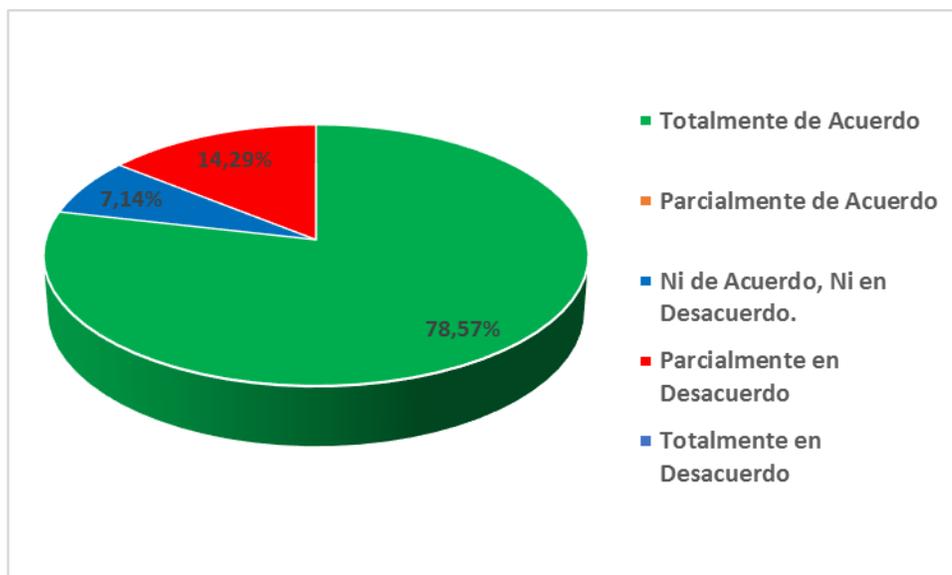
Analisis: Un setenta y un por ciento de los consultados de la contraloría municipal, esta totalmente de acuerdo con la gerencia proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura que estén alineados a la visión y misión del órgano de control dentro del marco constitucional y la legislación venezolana, específicamente en correspondencia al Sistema Nacional de Control fiscal.

Ítem 4: La gerencia garantizara que todas las fases que avalaran la gestión de la contraloria municipal del municipio Libertador, determinen su acción y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico correspondiente.

Tabla 4: La gerencia garantizara que todas las fases que avalaran la gestión, determinen su acción y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	11	78,57%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7,14%
Parcialmente en Desacuerdo	2	14,29%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 4: La gerencia garantizara que todas las fases que avalaran la gestión, determinen su acción y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico.



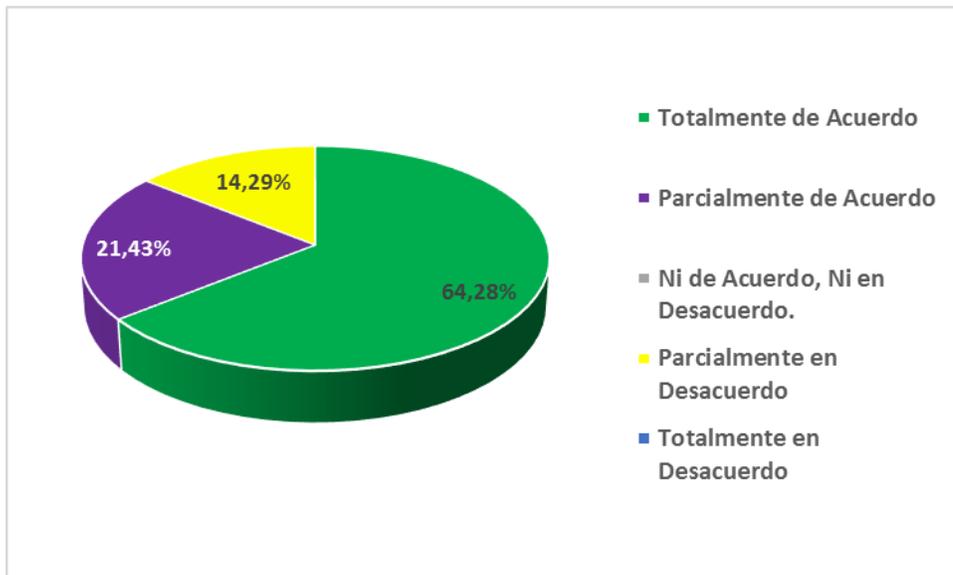
Analisis: El setenta y nueve por ciento esta de acuerdo con la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico sobre las necesidades de la contraloría. Esto significa que el personal reconoce que los directivos estan integrados por una mejor planificación y dan muestra de satisfacción.

Ítem 5: La contraloria municipal del municipio Libertador a través del rol de la dirección garantiza la contribución de servidoras y servidores en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa.

Tabla 5: El rol de la dirección garantiza la contribución de servidoras y servidores en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64,28%
Parcialmente de Acuerdo	3	21,43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	2	14,29%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 5: El rol de la dirección garantiza la contribución de servidoras y servidores en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa.



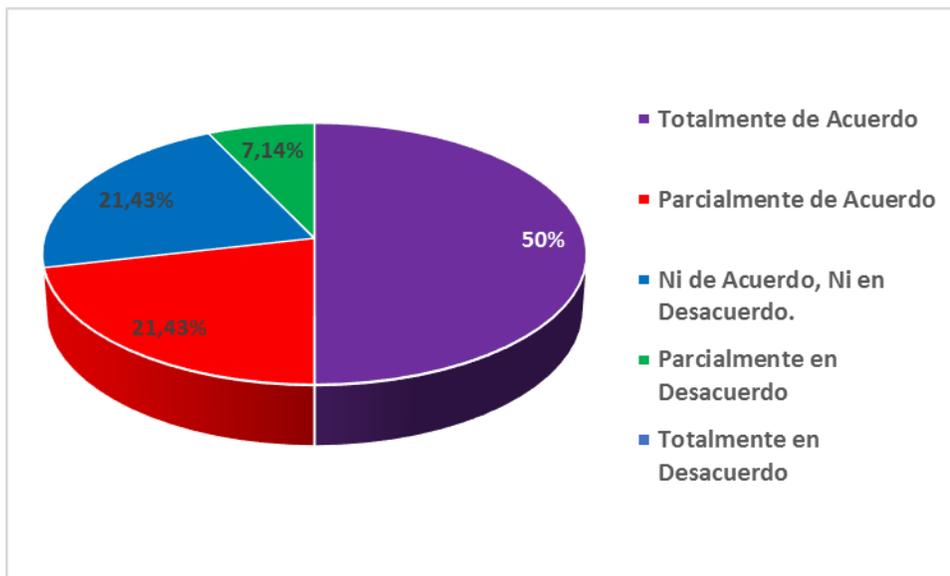
Análisis: Un sesenta y cuatro por ciento de los consultados de la contraloría municipal está totalmente de acuerdo con el rol de la dirección que garantiza la contribución de servidoras y servidores en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa. Es importante destacar que el rol de la dirección cumple con estas funciones de acuerdo a la legislación venezolana.

Ítem 6: El rol de la gestión gerencial en la contraloría municipal del municipio Libertador requiere de técnicas en las que esta gestión sea exigente en el sistema de planificación, definiendo los objetivos, estrategias, tácticas y auditorías.

Tabla 6: El rol de la gestión gerencial requiere de técnicas en el sistema de planificación, definiendo los objetivos, estrategias, tácticas y auditorías.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	7	50,00%
Parcialmente de Acuerdo	3	21,43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3	21,43%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7,14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 6: El rol de la gestión gerencial requiere de técnicas en el sistema de planificación, definiendo los objetivos, estrategias, tácticas y auditorías.



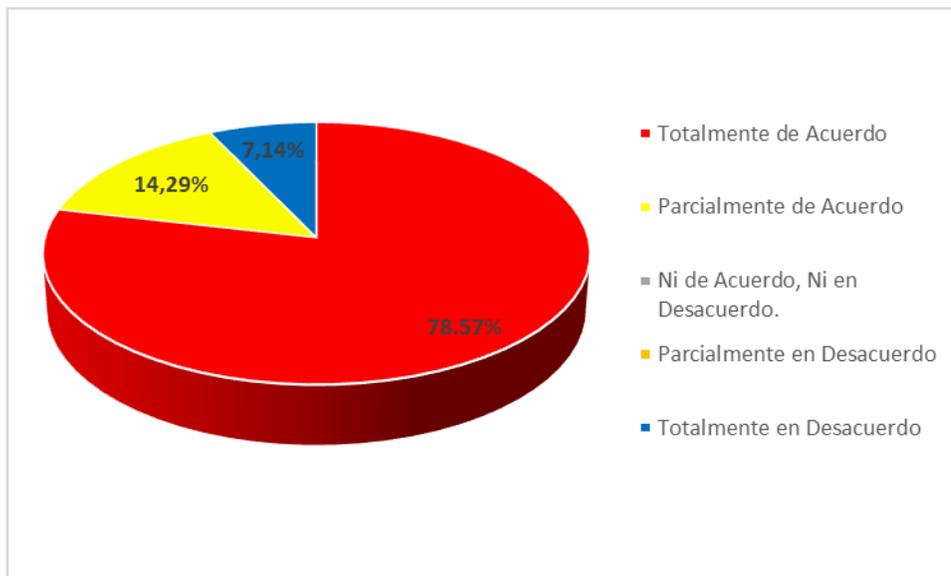
Analisis: Un cincuenta porciento de los encuestados en la contraloria municipal está totalmente de acuerdo con el rol de la gestión gerencial donde se requiere de técnicas en que la gestión sea exigente en el sistema de planificación, definiendo los objetivos, estrategias, tácticas y auditorías, respecto a la valoración de los recursos humanos.

Item 7: La gestión gerencial de la contraloria municipal del municipio Libertador pone en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos que posee para el buen funcionamiento de la misma.

Tabla 7: La gestión gerencial pone en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos para el buen funcionamiento de la contraloría.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	11	78,57%
Parcialmente de Acuerdo	2	14,29%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	1	7,14%
TOTAL	14	100%

Gráfico 7: La gestión gerencial pone en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos para el buen funcionamiento de la contraloría.



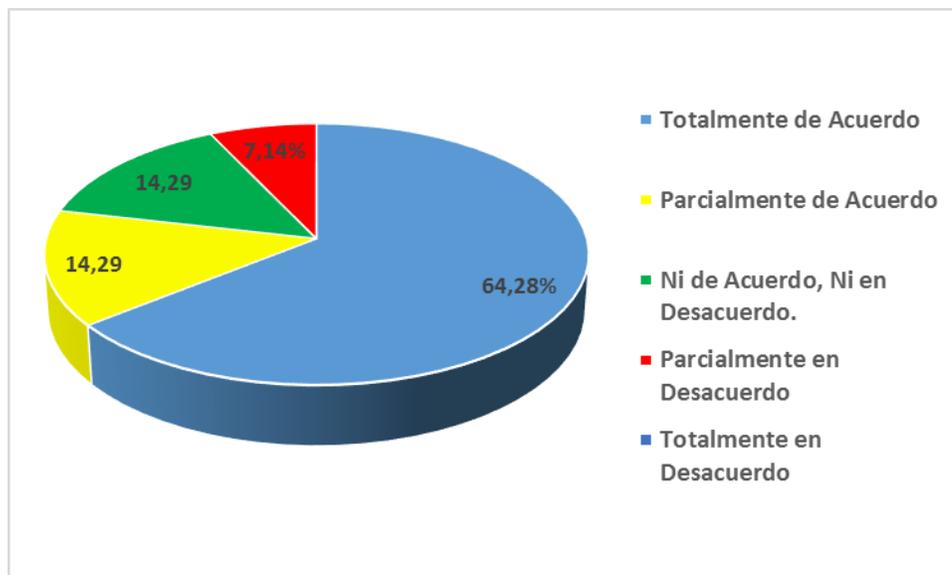
Analisis: Un setenta y nueve por ciento de los encuestados en la contraloria municipal esta totalmente de acuerdo con pone en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos que posee para el buen funcionamiento del órgano de control.

Ítem 8: El contralor municipal persigue como otro de sus objetivos brindar a sus servidoras y servidores la formación técnica y continúa para el desempeño de sus funciones.

Tabla 8: El contralor municipal persigue como otro de sus objetivos, la formación técnica y continua de sus servidoras y servidores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64,28%
Parcialmente de Acuerdo	2	14,29%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14,29%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7,14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 8: El contralor municipal persigue como otro de sus objetivos, la formación técnica y continua de sus servidoras y servidores.



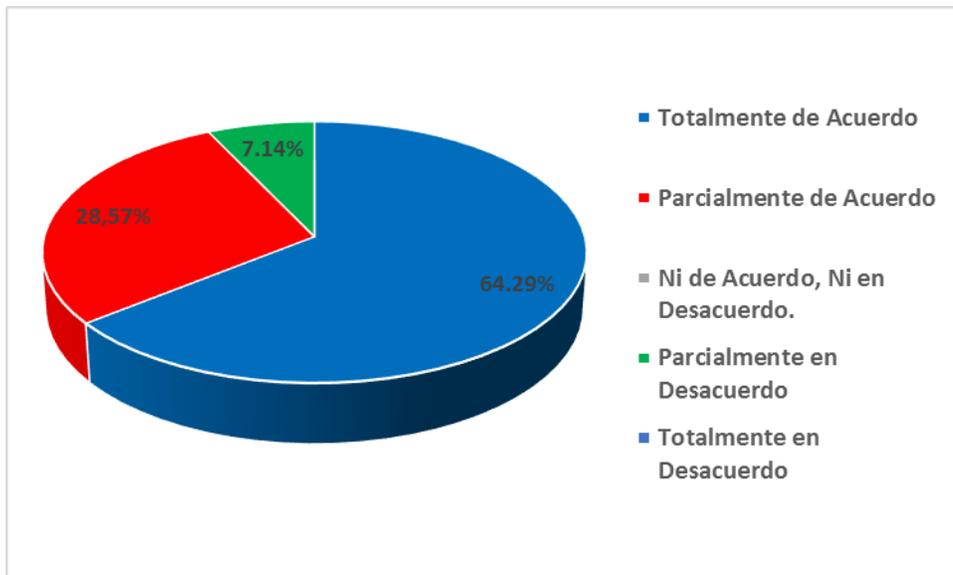
Analisis: De los resultados obtenidos un sesenta y cuatro por ciento esta totalmente de acuerdo con que el contralor municipal persigue como otro de sus objetivos brindar a sus servidoras y servidores la formación técnica y continúa para el desempeño de sus funciones en beneficio propio y del órgano de control.

Ítem 9: Para el contralor municipal fortalecer la formación y el desarrollo profesional se convierte en una ventaja competitiva para el órgano de control.

Tabla 9: La formación y el desarrollo profesional se convierte en una ventaja competitiva para el órgano de control.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64,29%
Parcialmente de Acuerdo	4	28,57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7,14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 9: La formación y el desarrollo profesional se convierten en una ventaja competitiva para el órgano de control.



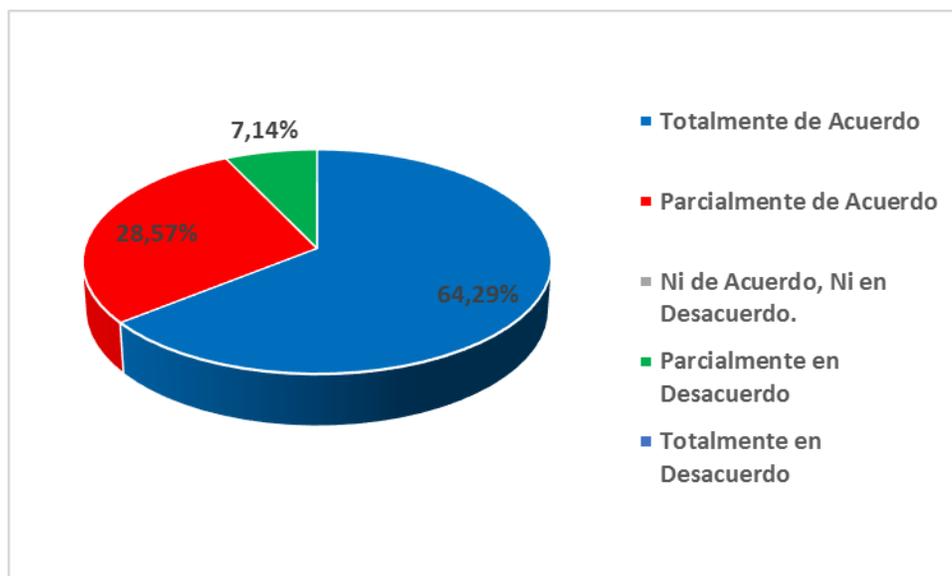
Analisis: Un sesenta y cuatro por ciento de los encuestados en la contraloría municipal está totalmente de acuerdo que para el contralor municipal fortalecer la formación y el desarrollo profesional se convierte en una ventaja competitiva para el órgano de control al frente de los demás órganos de control fiscal municipal del estado Carabobo.

Ítem 10: Las servidoras y servidores de la contraloría municipal reciben por parte del contralor municipal un seguimiento basado en el respeto de las normas que regulan el órgano para garantizar la calidad del servicio que prestan.

Tabla 10: Seguimiento al respeto de las normas que regulan el órgano de control para garantizar la calidad del servicio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64,29%
Parcialmente de Acuerdo	4	28,57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7,14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 10: Seguimiento al respeto de las normas que regulan el órgano de control para garantizar la calidad del servicio.



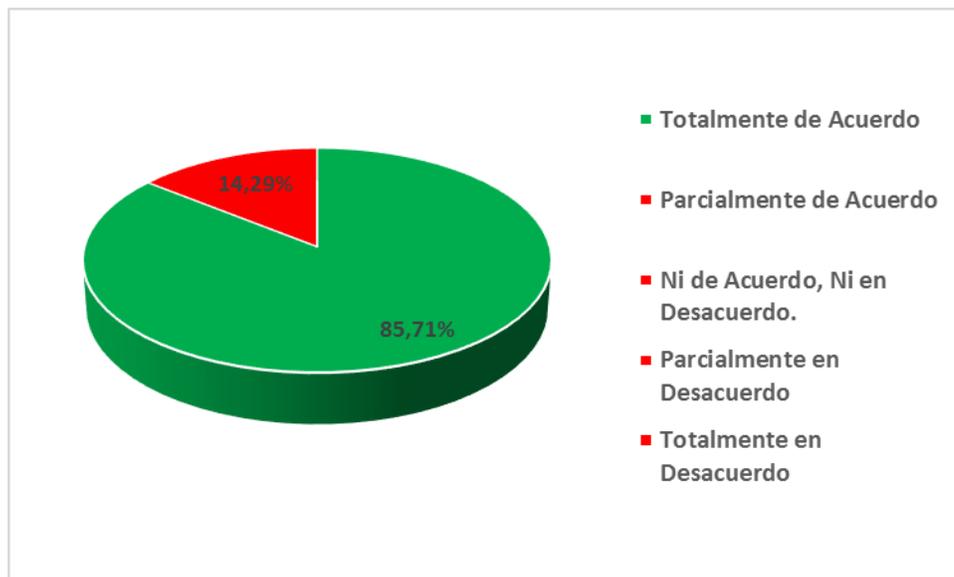
Analisis: Las servidoras y servidores de la contraloría municipal esta totalmente de acuerdo en un sesenta y cuatro por ciento con respecto al seguimiento por parte del contralor municipal al respeto de las normas que regulan el órgano de control municipal y así garantizar la calidad del servicio que prestan. Esto significa que las servidoras y servidores estan dando cumplimiento con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en concordancia con lo que establece la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Ley del Estatuto de la Función Pública, Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, Normas Generales de Control Interno.

Ítem 11: A través de la gerencia de la contraloría municipal, se aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo.

Tabla 11: Se aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	12	85,71%
Parcialmente de Acuerdo	2	14,29%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 11: Se aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo



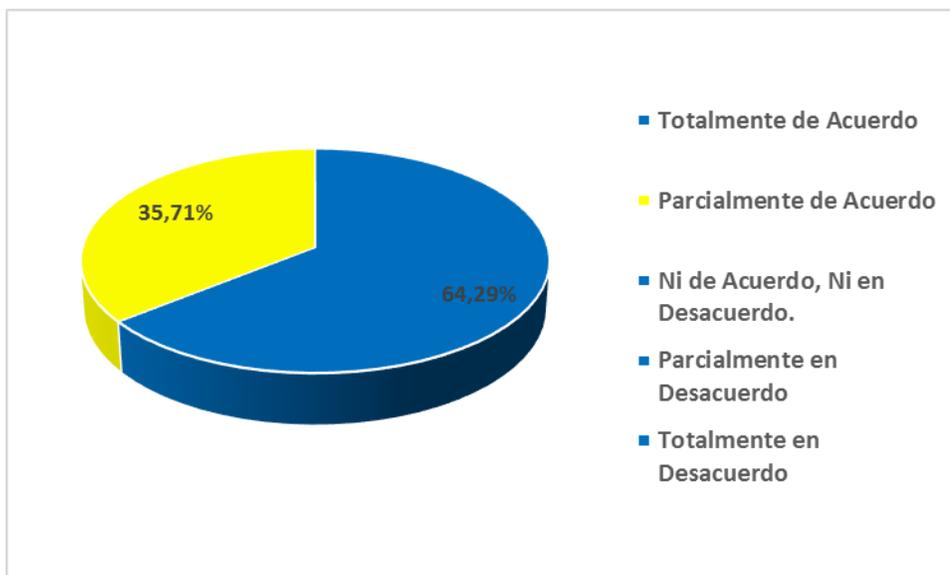
Analisis: Un ochenta y seis por ciento de los consultados expresa estar totalmente de acuerdo con lo que la gerencia, aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo internamente y externamente.

Ítem 12: Para la gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador, planear estratégicamente implica un proceso mediante el cual determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.

Tabla 12: Planear estratégicamente es determinar los propósitos y objetivos generales de la organización y como lograrlos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64,29%
Parcialmente de Acuerdo	5	35,71%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 12: Planear estratégicamente es determinar los propósitos y objetivos generales de la organización y como lograrlos.



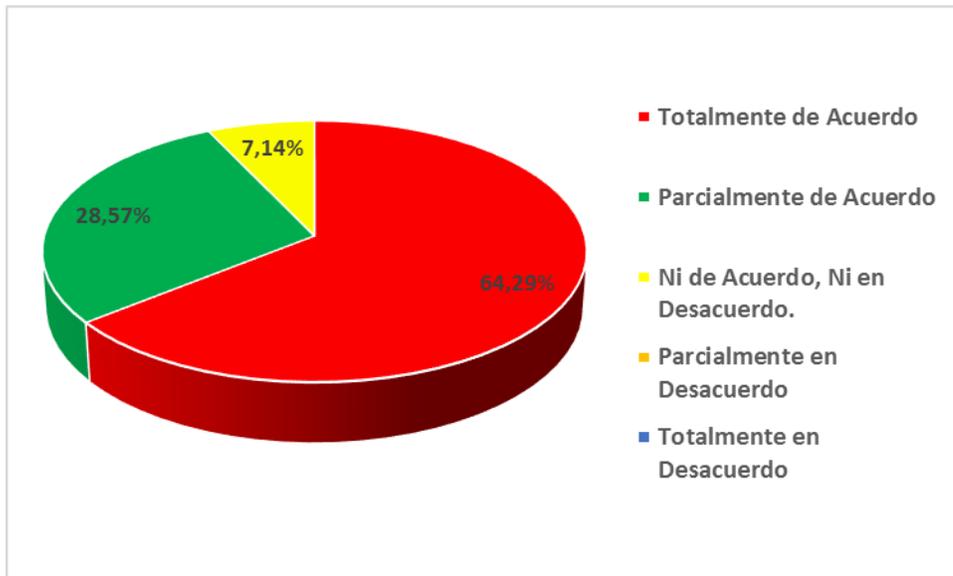
Analisis: La opinión de los encuestados de la contraloría municipal, un sesenta y cuatro por ciento está totalmente de acuerdo con la gerencia, planear estratégicamente y determina los propósitos y objetivos generales de la organización y como lograrlos en beneficio del órgano contralor.

Ítem 13: La cultura institucional está alineada con la misión y valores de la contraloría municipal del municipio Libertador.

Tabla 13: La cultura institucional está alineada con la misión y valores del órgano contralor.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64,29%
Parcialmente de Acuerdo	4	28,57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7,14%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 13: La cultura institucional está alineada con la misión y valores del órgano contralor.



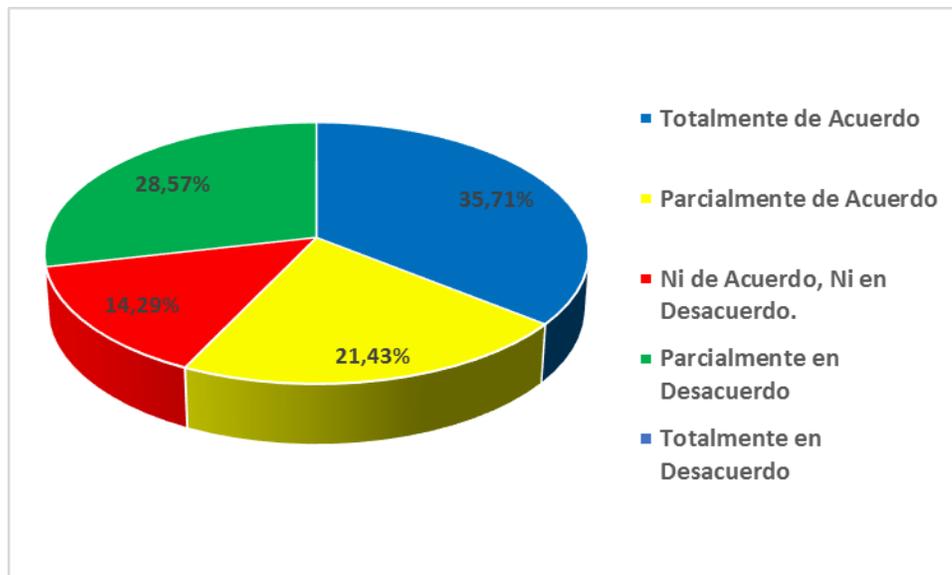
Analisis: La cultura institucional está alineada con la misión y valores de la contraloría municipal del municipio Libertador y el sesenta y cuatro por ciento de los encuestados opina estar de acuerdo.

Ítem 14: La gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador refleja valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.

Tabla 14: La gerencia refleja valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	35,71%
Parcialmente de Acuerdo	3	21,43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14,29%
Parcialmente en Desacuerdo	4	28,57%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 14: La gerencia refleja valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.



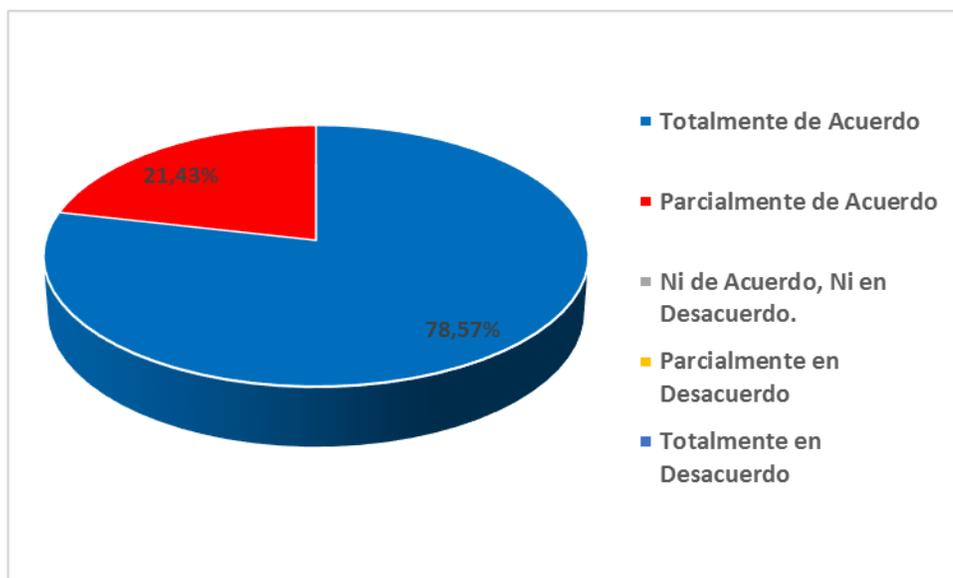
Analisis: Un treinta y seis por ciento de los encuestados está totalmente de acuerdo con la gerencia, más un veintiún por ciento parcialmente de acuerdo, lo cual se refleja en valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.

Ítem 15: El contralor municipal cumple con realizar la planificación estratégica en la contraloría municipal del municipio Libertador para el curso de acciones.

Tabla 15: El contralor cumple con realizar la planificación estratégica para el curso de acciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	11	78,57%
Parcialmente de Acuerdo	3	21,43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 15: El contralor cumple con realizar la planificación estratégica para el curso de acciones.



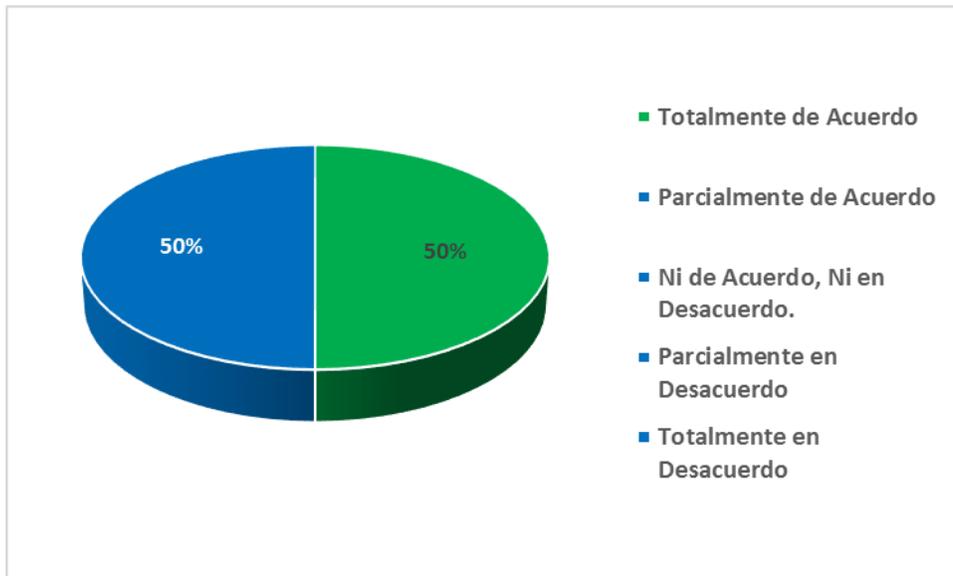
Analisis: Un setenta y nueve por ciento de los encuestados de la contraloria esta totalmente de acuerdo con el contralor, con la planificación estratégica para el curso de acciones en beneficio de los recursos humanos y su valoración.

Ítem 16: La contraloria municipal del municipio Libertador cuenta con las servidoras y servidores necesarios para el desempeño sus funciones.

Tabla 16: La contraloria cuenta con las servidoras y servidores para el desempeño sus funciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	7	50,00%
Parcialmente de Acuerdo	7	50,00%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 16: La contraloria cuenta con las servidoras y servidores para el desempeño sus funciones.



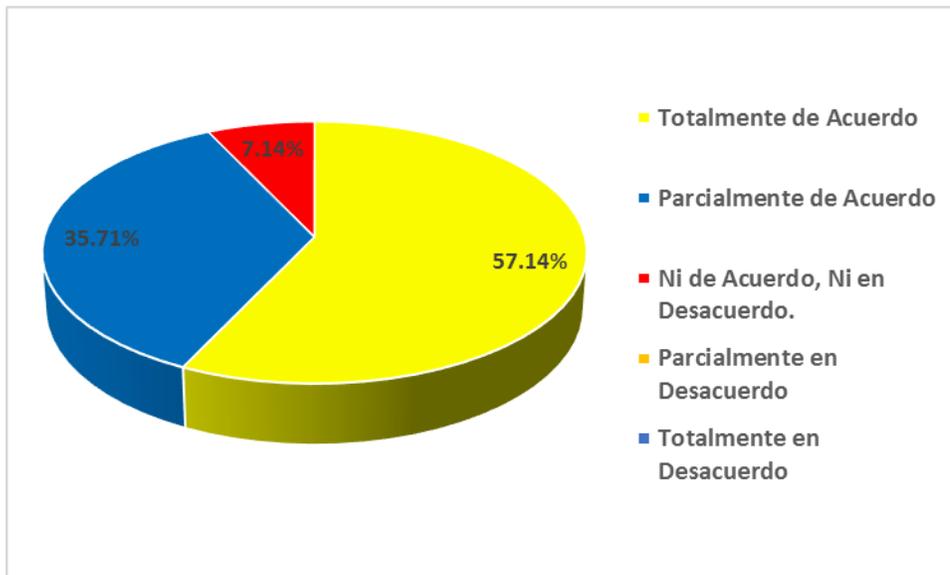
Analisis: Del cien porciento de los encuestados en la contraloria el cincuenta porciento considera estar totalmente de acuerdo y el cincuenta porciento restante estaparcialmente de acuerdo con que se cuenta con las servidoras y servidores necesarios para el desempeño sus funciones.

Ítem 17: La asignación de presupuesto en la contraloría municipal del municipio Libertador es oportuna ajustada al órgano.

Tabla 17: La asignación de presupuesto es oportuna ajustada al órgano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	57,14%
Parcialmente de Acuerdo	5	35,71%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7,14%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 17: La asignación de presupuesto es oportuna ajustada al órgano.



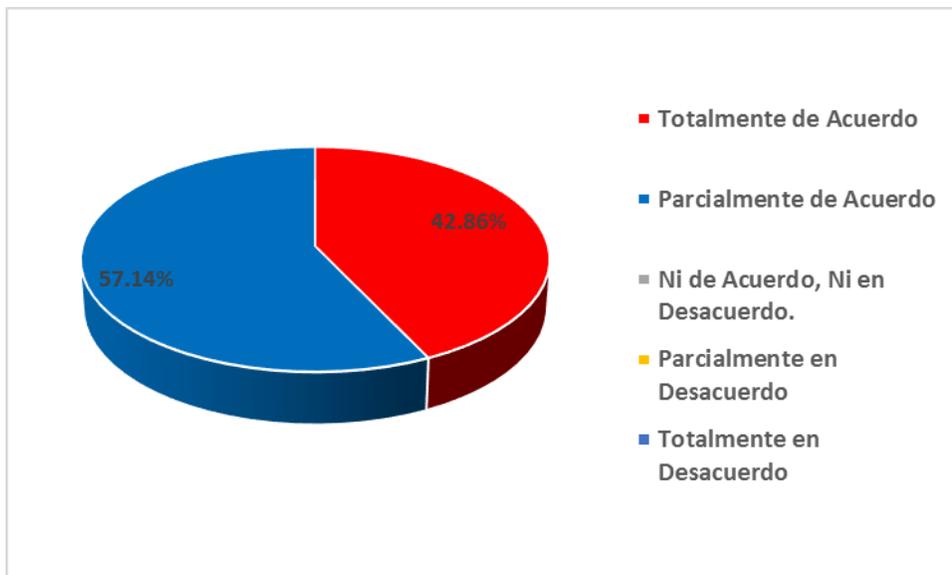
Analisis: La asignación de presupuesto en la contraloría municipal, las servidoras y servidores opina estar totalmente de acuerdo en un cincuenta y siete por ciento de es oportuna ajustada al órgano de control, y el treinta y seis por ciento están parcialmente de acuerdo y el resto ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Ítem 18: La contraloría municipal del municipio Libertador dispone de recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta.

Tabla 18: Dispone de recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	42,86%
Parcialmente de Acuerdo	8	57,14%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 18: Dispone de recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta.



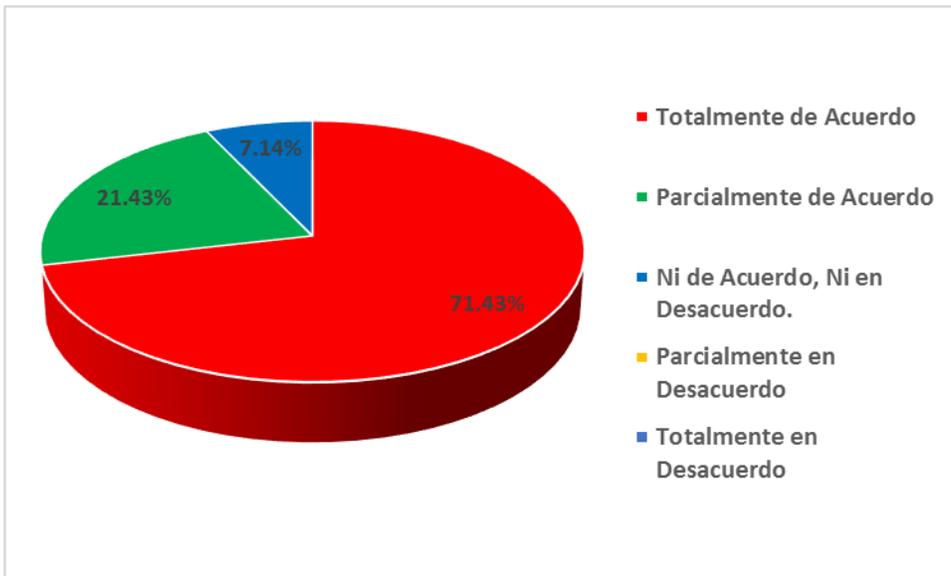
Analisis: Del cien por ciento de los encuestados el cincuenta y siete por ciento opina que estan totalmente de acuerdo con que la contraloría dispone de recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta y el resto parcialmente de acuerdo.

Ítem 19: La estructura organizativa es vertical en la contraloría municipal del municipio Libertador.

Tabla 19: La estructura organizativa es vertical.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	71,43%
Parcialmente de Acuerdo	3	21,43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7,14%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 19: La estructura organizativa es vertical.



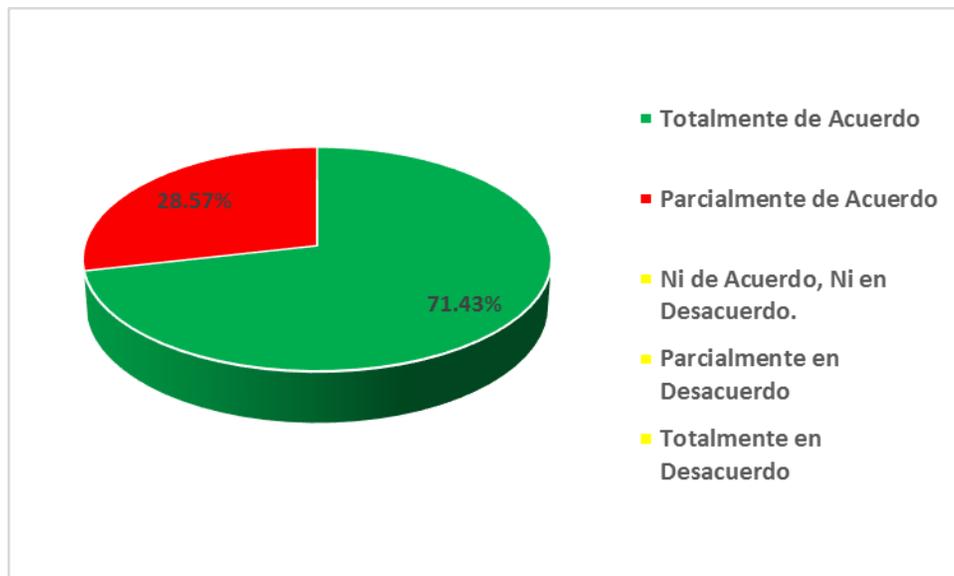
Análisis: Del cien por ciento de los encuestados un setenta y un por ciento considera estar totalmente de acuerdo con la estructura organizativa es vertical, siguiendo con la estructura mínima sugerida por el órgano rector, la Contraloría General de la República.

Ítem 20: Los niveles jerárquicos están claramente definidos en la contraloría municipal del municipio Libertador.

Tabla 20: Los niveles jerárquicos están claramente definidos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	71,43%
Parcialmente de Acuerdo	4	28,57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 20: Los niveles jerárquicos están claramente definidos.



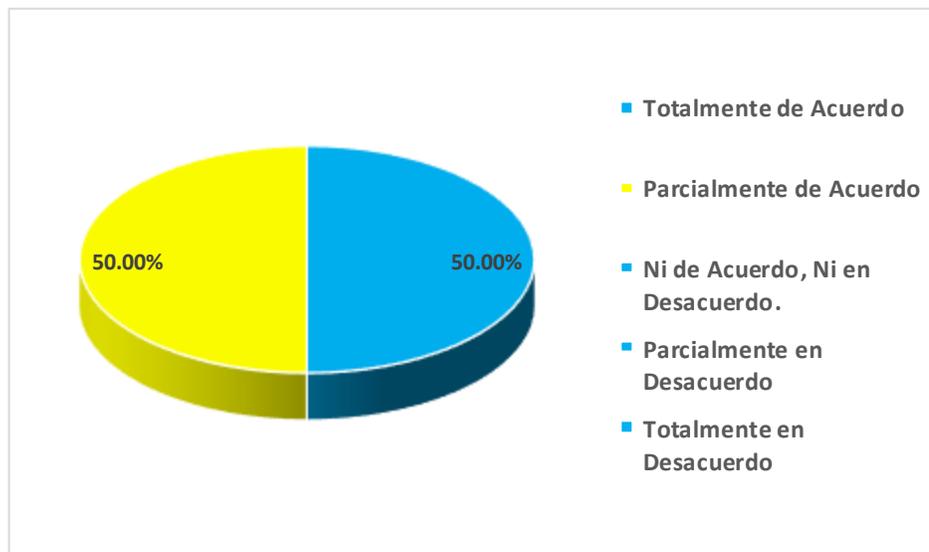
Analisis: Un setenta y un por ciento opina estar totalmente de acuerdo con los niveles jerárquicos que están claramente definidos en la contraloría y el resto parcialmente de acuerdo.

Ítem 21: Existe la presencia de resistencia al cambio en la contraloría municipal del municipio Libertador.

Tabla 21: Resistencia al cambio en la contraloría municipal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	7	50,00%
Parcialmente de Acuerdo	7	50,00%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 21: Resistencia al cambio en la contraloría municipal.



Análisis: Del cien por ciento de las servidoras y servidores de la contraloría un cincuenta por ciento está totalmente de acuerdo con que existe la

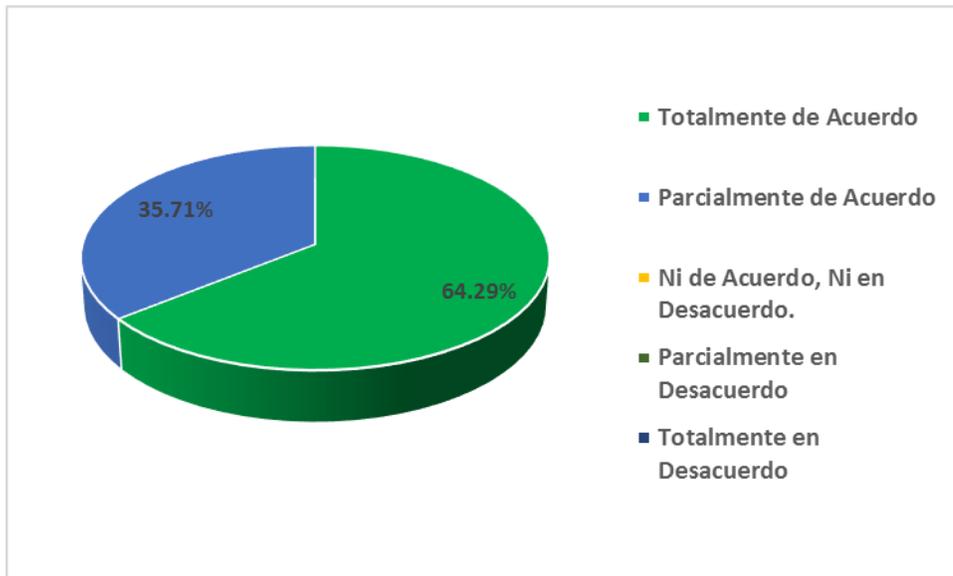
presencia de resistencia al cambio y el otro cincuenta por ciento opina que están parcialmente de acuerdo, se evidencia aún en estos tiempos existen algunos servidores y servidoras reacios al cambio, sin embargo la organización del órgano de control es eficaz.

Ítem 22: La cultura organizativa está alineada con la misión y valores de la contraloría municipal del municipio Libertador.

Tabla 22: La cultura organizativa está alineada con la misión y valores de la contraloría.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64,29%
Parcialmente de Acuerdo	5	35,71%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 22: La cultura organizativa está alineada con la misión y valores de la contraloría.



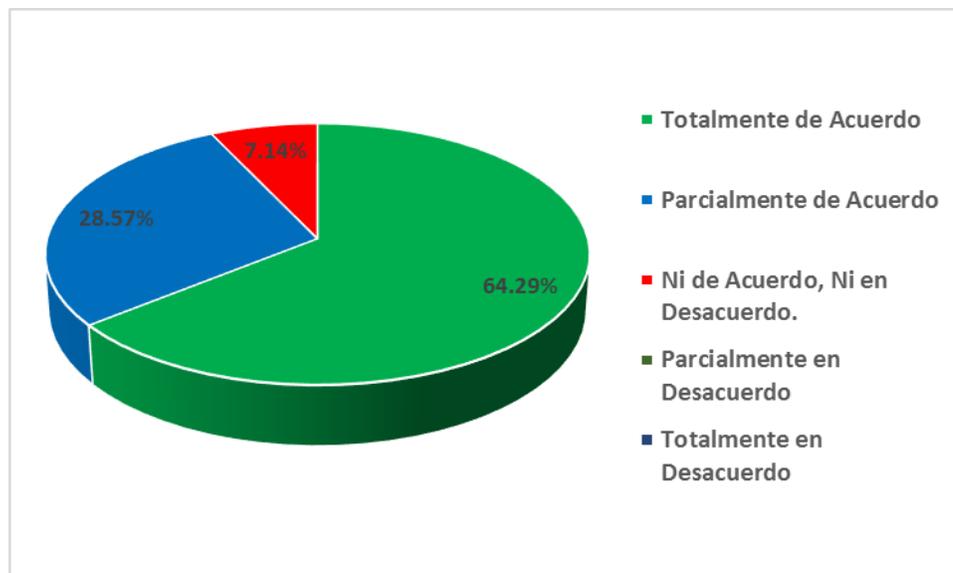
Análisis: Un sesenta y cuatro de los consultados de la contraloría está totalmente de acuerdo y el resto parcialmente de acuerdo con la cultura organizativa está alineada con la visión, misión y valores, estando la gestión gerencial en cumplimiento de valorar los recursos humanos que laboran en el el órgano de control fiscal municipal.

Ítem 23: En la contraloría municipal del municipio Libertador la asignación de funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de las servidoras y servidores.

Tabla 23: La asignación de funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de las servidoras y servidores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64,29%
Parcialmente de Acuerdo	4	28,57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7,14%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 23: La asignación de funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de las servidoras y servidores.



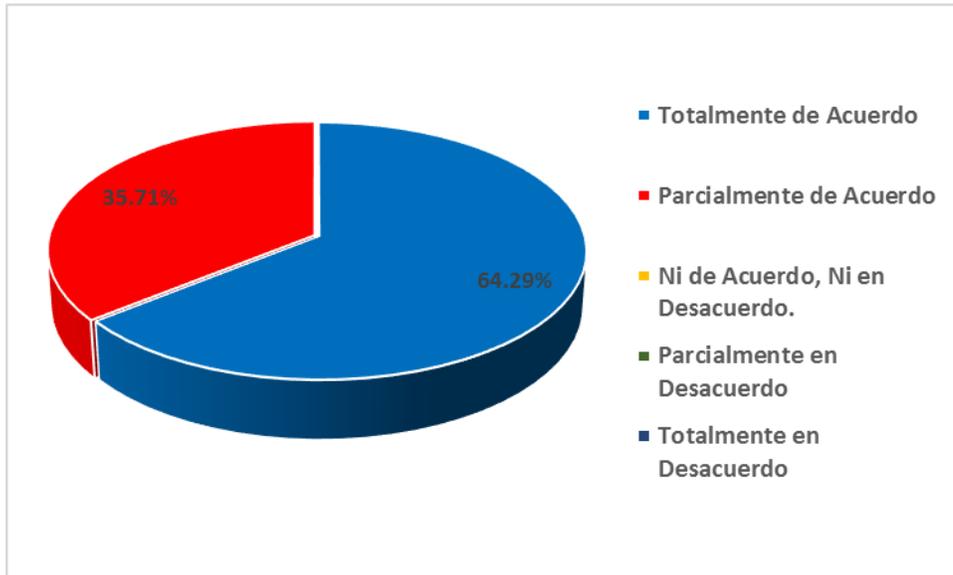
Analisis: Del cien por ciento encuestado en la contraloria, el sesenta y cuatro esta totalmente de acuerdo con la asignación de funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de las servidoras y servidores que laboran en el órgano de control fiscal, es decir que existe una gestión gerencial eficiente.

Ítem 24: La comunicación en la contraloría municipal del municipio Libertador es efectiva.

Tabla 24: La comunicación en la contraloría es efectiva.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64,29%
Parcialmente de Acuerdo	5	35,71%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 24: La comunicación en la contraloría es efectiva.



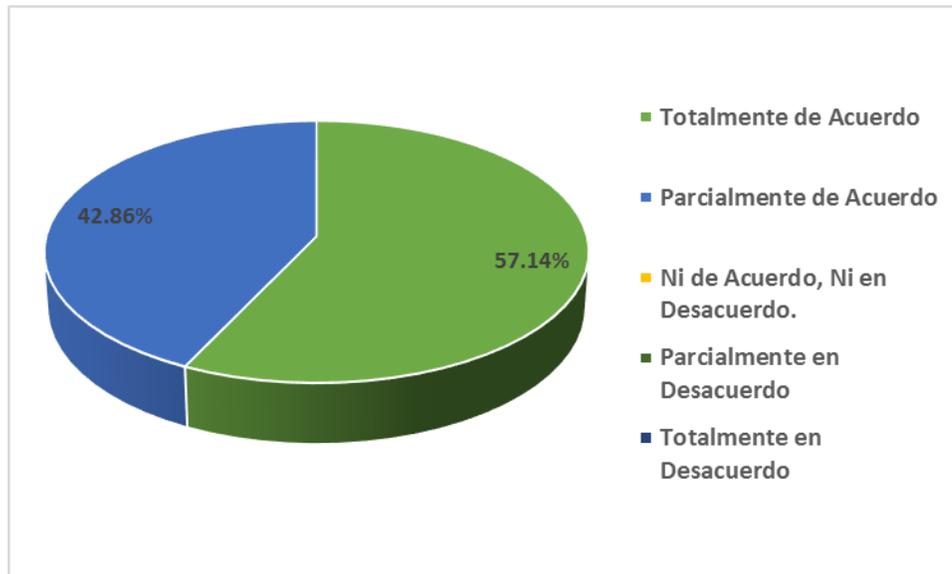
Analisis: En el resumen del gráfico se desprende que el sesenta y cuatro por ciento de los encuestados considera que la comunicación en la contraloría es efectiva y el resto están parcialmente de acuerdo, es decir hay buenas relaciones laborales y las servidoras y servidores están comprometidos con la institución.

Ítem 25: La gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador promueve la innovación en los procesos.

Tabla 25: La gerencia de la contraloría promueve la innovación en los procesos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	57,14%
Parcialmente de Acuerdo	6	42,86%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 25: La gerencia de la contraloría promueve la innovación en los procesos.



Análisis: En el análisis se detalla los resultados del instrumento aplicado a las servidoras y servidores sobre la gerencia de la contraloría si promueve la innovación en los procesos, donde un cincuenta y siete por ciento esta

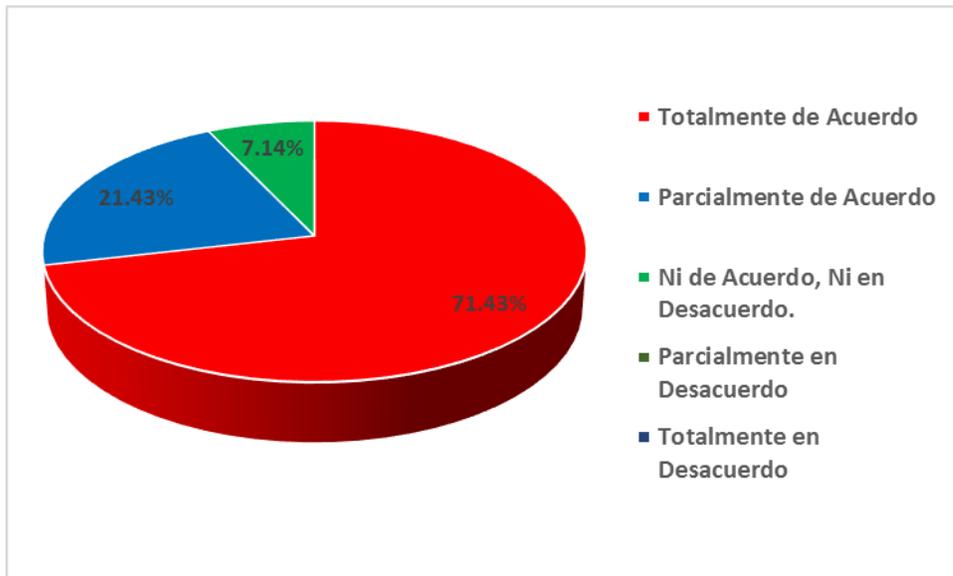
totalmente de acuerdo y el resto parcialmente de acuerdo, se evidencia que existe dirección, hay mejoras en la realización del trabajo por la continúa actualización en los procesos.

Ítem 26: En la contraloría municipal del municipio Libertador hay presencia de liderazgo por parte de la gerencia.

Tabla 26: En la contraloría municipal hay presencia de liderazgo por parte de la gerencia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	71,43%
Parcialmente de Acuerdo	3	21,43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7,14%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 26: En la contraloría municipal hay presencia de liderazgo por parte de la gerencia.



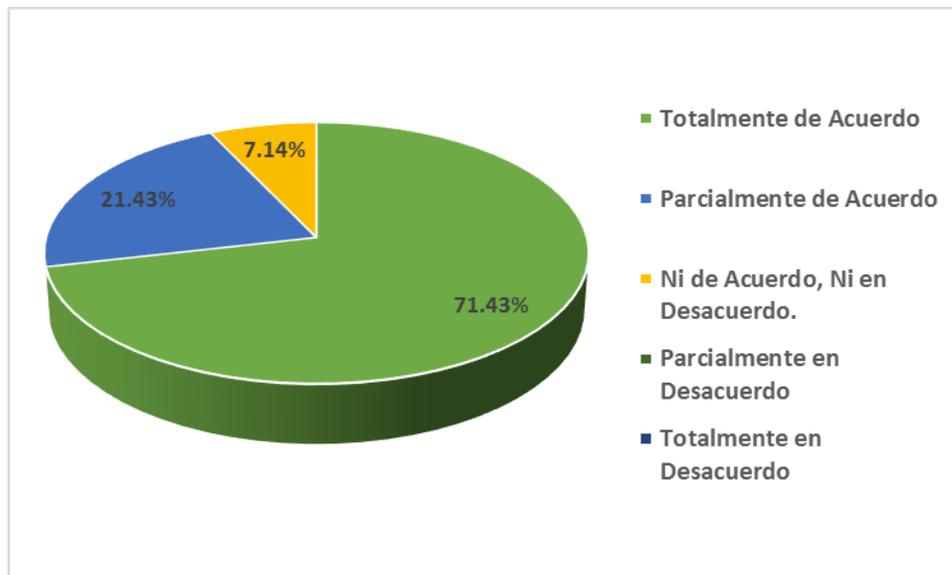
Análisis: Un setenta y un por ciento de los encuestados de la contraloría municipal está totalmente de acuerdo con que hay presencia de liderazgo por parte de la gerencia, esto es consecuencia de la efectiva gestión gerencial que muestra el responsable de dirigir el órgano de control.

Ítem 27: Las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI.

Tabla 27: Las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	71,43%
Parcialmente de Acuerdo	3	21,43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7,14%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 27: Las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI.



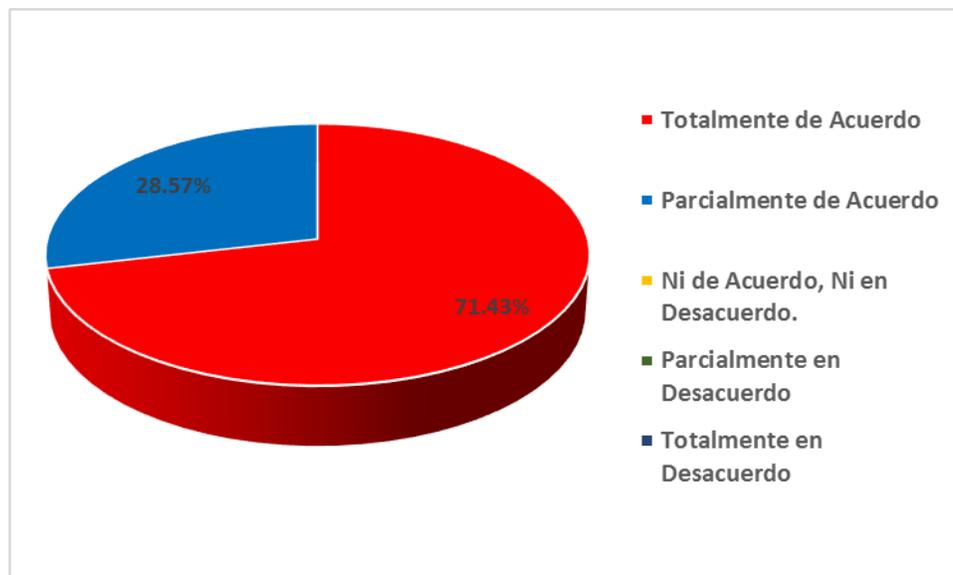
Analisis: Un setenta y un por ciento de los encuestados opina que estan totalmente de acuerdo con las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI, en la contraloria municipal, así como el sistema de información, formas de trabajo en equipo, la comunicación.

Ítem 28: En la contraloría municipal del municipio Libertador las competencias y valoración de los profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante.

Tabla 28: En la contraloría municipal las competencias y valoración de los profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	71,43%
Parcialmente de Acuerdo	4	28,57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 28: En la contraloría municipal las competencias y valoración de los profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante.



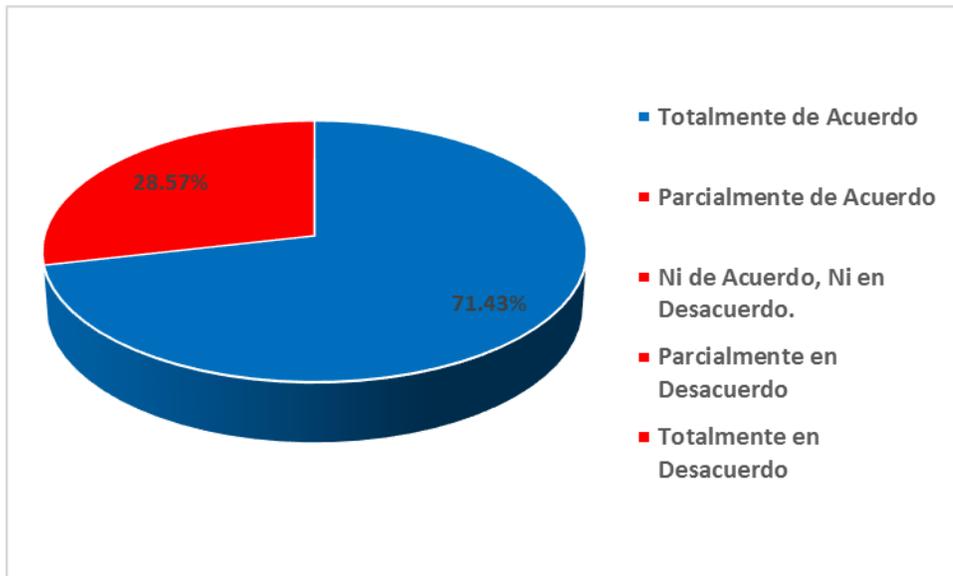
Analysis: Un setenta y un por ciento de las servidoras y servidores de la contraloría esta totalmente de acuerdo con las competencias y valoración de los profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante, es decir que la maxima autoridad toma en cuenta las capacidades y habilidaes de los profesionales, evaluando y valorando cada una de ellas .

Ítem 29: Por parte de la gerencia de la contraloría se promueve la formación y capacitación de las servidoras y servidores públicos del órgano.

Tabla 29: La gerencia promueve la formación y capacitación de las servidoras y servidores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	71,43%
Parcialmente de Acuerdo	4	28,57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 29: Por parte de la Gerencia se promueve la formación y capacitación de las servidoras y servidores.



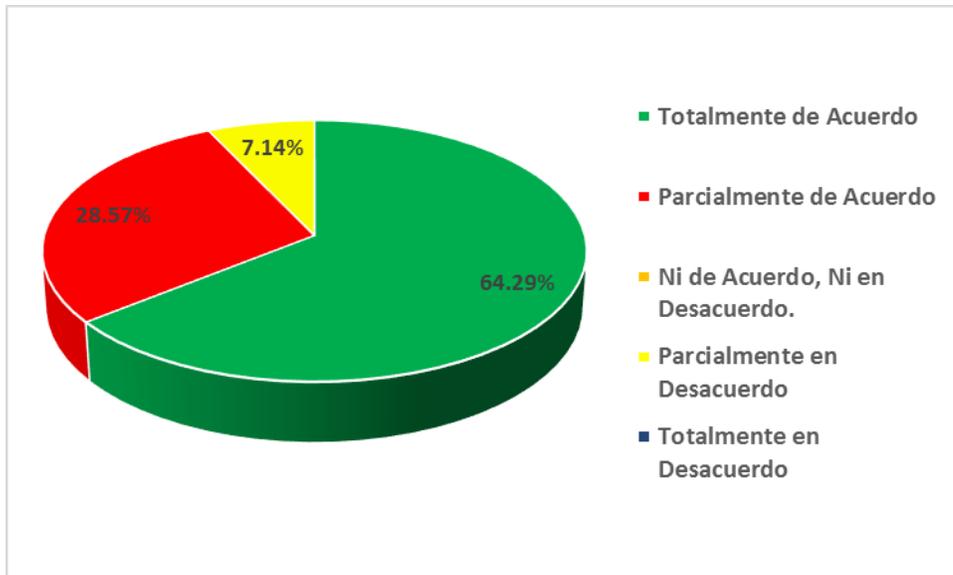
Analisis: Del resumen del grafico se evidencia que un setenta y un porciento esta totalmente de acuerdo con la gerencia de la contraloría se promueve la formación y capacitación de las servidoras y servidores públicos del órgano de control fiscal municipal, a traves de un plan de capacitación, del plan operativo anual (POA) y en el reglamento interno de la contraloria, donde se establecen todos los beneficion de los recursos humanos y se incluye en el presupuesto para ejecutar trimestralmente, es decir que las servidoras y servidores estan continuamente en formación.

Ítem 30: Como directivo dispone de la previsión de ejecutar y poner en práctica, los planes programas y actividades para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos de la contraloría municipal.

Tabla 30: Como directivo dispone de la previsión de ejecutar y poner en práctica, los planes programas y actividades para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos de la contraloría.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	64,29%
Parcialmente de Acuerdo	4	28,57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0,00%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7,14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Gráfico 30: Como directivo dispone de la previsión de ejecutar y poner en práctica, los planes programas y actividades para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos de la contraloría.



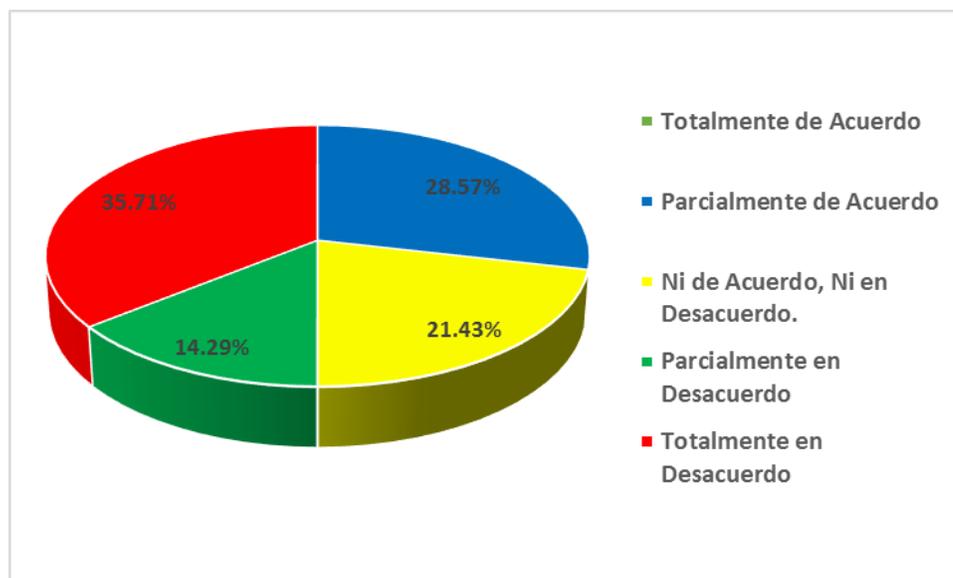
Analisis: Un sesenta y cuatro por ciento de los encuestados en la contraloría municipal considera que como directivo dispone de la previsión de ejecutar y poner en práctica, los planes programas y actividades para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos del órgano, pueda dar cumplimiento con la realización de actuaciones fiscales y la participación ciudadana es una demostración que la gestión gerencial esta cumpliendo cabalmente con lo establecido con las normas internas y demás leyes orgánicas venezolana.

Ítem 31: El conocimiento y las experiencias están alineados de acuerdo a los cargos.

Tabla 31: El conocimiento y las experiencias están alineados a los cargos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0,00%
Parcialmente de Acuerdo	4	28,57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3	21,43%
Parcialmente en Desacuerdo	2	14,29%
Totalmente en Desacuerdo	5	35,71%
TOTAL	14	100%

Gráfico 31: El conocimiento y las experiencias están alineados a los cargos.



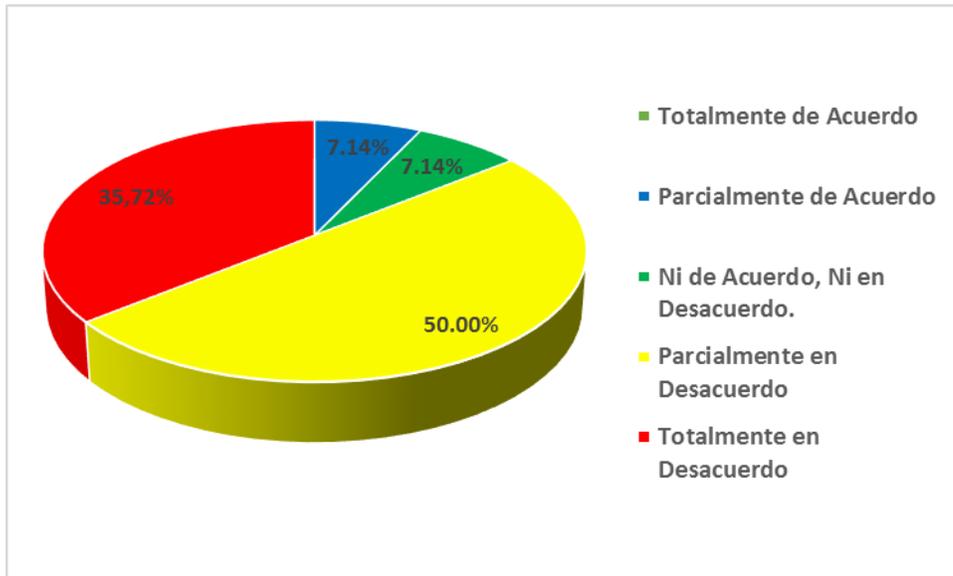
Analisis: Del cien porciento de los consultados en la contraloria, el treinta y seis porciento esta totalmente en desacuerdo con el conocimiento y las experiencias están alineados de acuerdo a los cargos, el veintiun porciento ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el resto parcialmente, la gerencia debió tomar en cuenta el manual descriptivo de cargo para los ingresos en los cargos directivos, es necesario realizar una selección en cuanto al conocimiento y la experiencia, de igual manera para al resto de las servidoras y servidores.

Ítem 32: Poseen la contraloría municipal del municipio Libertador estrategias de motivación y planes para incentivar a las servidoras y servidores públicos.

Tabla 32: Poseen la contraloria estrategias de motivación y planes para incentivar a las servidoras y servidores públicos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0,00%
Parcialmente de Acuerdo	1	7,14%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7,14%
Parcialmente en Desacuerdo	7	50,00%
Totalmente en Desacuerdo	5	35,72%
TOTAL	14	100%

Gráfico 32: Poseen la contraloría estrategias de motivación y planes para incentivar a las servidoras y servidores públicos.



Analisis: Un cincuenta por ciento de los consultados opina parcialmente en desacuerdo con que la contraloría posee estrategias de motivación y planes para incentivar a las servidoras y servidores públicos que laboran en este órgano de control fiscal municipal, y un treinta y seis por ciento considerado importante opina que esta totalmente en desacuerdo, respecto a los resultados, la gerencia debió ejecutar los planes de motivación para que las servidoras y servidores continuarán trabajando eficientemente, hacerle saber que son muy importante y desarrolla con ellos un plan motivacional a la medida de sus necesidades y expectativas de crecimiento, así como también, a la medida de las necesidades de la contraloría.

CONCLUSIONES

No hay duda que independientemente de la actividad económica, financiera y administrativa a la que se dedique una institución pública o privada, la valoración de las personas es lo más importante que tienen para para distinguirse como ventaja competitiva en un mundo lleno de turbulencia y de transformaciones. Cada vez más es necesario tomar en cuenta los recursos humanos que integra la organización y además su desarrollo profesional. En este orden de ideas el mundo de la administración pública, la gestión gerencial, la clave es la valoración de los recursos humanos, en esta investigación, el objeto de estudio los recursos humanos que laboran en la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo.

Ese proceso de adaptación a las nuevas exigencias globales, implica la búsqueda constante en lograr propósitos altamente competitivos para ello se requiere promover permanentes e importantes mejoras en la funcionalidad y por ende en los recursos humanos desde la gestión gerencial, provocando de esta manera un proceso continuo evolutivo y transformador a través de la introducción de mecanismos idóneos en pro del desarrollo de los recursos humanos teniendo en cuenta diversos enfoques para dicha formación y desarrollo.

De esta manera, aun cuando sea necesario para la adaptación y continuidad de la organización, la valoración de los recursos humanos no es un proceso sobre el cual exista un acuerdo tácito, por tanto conviene considerar a Argyris (1993) citado por Etkin (2010), el cual hace énfasis al aprendizaje (valoración de la formación), organizacional el cual constituye un proceso y un ambiente que debe ser impulsado desde la dirección para vencer las barreras organizativas, incidiendo así, los factores en los

procesos de desarrollo y valoración de los recursos humanos en el componente de la gestión gerencial en una contraloría municipal.

En este orden de ideas, las organizaciones compiten cada vez más por organizaciones lineales no solo a nivel de estructura sino también a nivel funcional. Esto implica que la gestión gerencial en la contraloría municipal, es la clave estratégica en la valoración de los recursos humanos así como en los componentes de cambios a lo que se encuentran sujetas. Entonces, se pone de manifiesto las características de una contraloría municipal sobre las funciones que realizan sobre la valoración de los recursos humanos, esto permiten hacer posible la gestión gerencial mas eficiente evidenciandose el éxito del órgano de control fiscal municipal externo. El recurso humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen, el cual es un impacto tremendo en el desempeño de una contraloría municipal.

En la revisión realizada en este estudio, conviene observar el siguiente cuadro que conlleva a identificar las habilidades, trabajo en equipo y la efectividad en la toma de decisiones debido a la valoración del recurso humano en la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo.

Cuadro 4: Habilidades Gerenciales

1.-Habilidades de Dirección:	2.-Pensamiento Estratégico
Gestión Gerencial de recursos humanos, recursos financieros, físicos, técnicos y aplicación de las normativas legales.	Capacidad de anticiparse a las tendencias del futuro, articulándolas con la planeación estratégica para lograr ventajas competitivas.
3.-Efectividad Interpersonal	4.-Orientación al Logro
Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambios con otros, entender los puntos de vistas de otros, crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.	Capacidad de identificar metas que permitan dirigir a la contraloría, estableciendo relación con el otro, en especial con la administración activa, entes descentralizados, otro poder (Concejo Municipal), los consejos comunales y la comunidad en general, permitiendo la participación ciudadana.
5.- Trabajo en Equipo	6.-Toma de Decisiones
Obtener satisfacción personal por los éxitos alcanzado por el equipo, además por las necesidades de construir relaciones de unión y hermandad.	Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, tomando en cuenta los principios y valores sociales.
7.-Liderazgo	8.-Desarrollo de Personas
Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar afinidad.	Evaluar perfiles, identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas para el desarrollo de carrera, asesorar y orientar a ser mejores profesionales.

Fuente: Rojas, Douglas (2016)

De esta manera, los objetivos específicos fueron logrados a través de la revisión bibliográfica, lográndose concluir a través de esta que los conocimientos adquiridos formalmente en las instituciones educacionales y de formación constituyen un factor determinante y decisivo en el comportamiento, capacidad de respuesta, liderazgo, resolución de problemas, iniciativa y muchos otros factores que tenga los recursos humanos al momento de desempeñar sus actividades dentro de la contraloría municipal, ya que a partir de ellas comienza a formarse un perfil del profesional basado primordialmente en las distintas teorías y conocimientos teóricos que permitan su desarrollo como profesional y conocer las debilidades y fortalezas dentro de la contraloría municipal.

Podemos concluir con respecto al primer objetivo, los procesos de gestión gerencial con el fin de conocer las debilidades y fortalezas que posee un órgano de control fiscal externo, hay compromiso en la gestión gerencial, planificación, formación y capacitación, experiencia, conocimiento. Sin embargo la existencia de debilidades en referencia al conocimiento y las experiencias en relación a los cargos, la falta de aplicación de las estrategias de motivación y planes para incentivar a las servidoras y servidores de la contraloría.

En cuanto al segundo objetivo referido a identificar factores claves que caracterizan a los recursos intangibles de un órgano de control fiscal, como la innovación en los procesos, liderazgo, habilidades y la valoración de los recursos humanos por parte de la gerencia. Así mismo la gestión gerencial de la Contraloría Municipal promueve la formación y capacitación del recurso humano.

En el tercer objetivo referido a la gestión gerencial con el fin de resaltar la valoración de los recursos humanos en la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo, se evidencia la planificación estratégica para el curso de acciones y se cuenta con un presupuesto ajustado y oportuno para la realización de una excelente gestión gerencial (gerencia, planificación, organización y dirección).

En el siguiente cuadro se muestra los resultados de las dimensiones evaluadas en la gestión gerencial, con la aplicación del instrumento:

Cuadro 5: Dimensiones Organizacionales

DIMENSIONES	GERENCIA	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN
%	67	61	64	61

Fuente: Rojas, Douglas. 2016.

Finalmente se logra realizar un análisis en la generación de estrategias que garanticen la idoneidad del servicio que presta la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo a través de la valoración de los recursos humanos, por consiguiente queda demostrado la excelencia de la gestión gerencial en la valoración de los recursos humanos, la formación académica, la experiencia lograda en la práctica laboral, conocimiento. Así mismo la gestión gerencial estará asociada a las habilidades gerenciales, estrategias, negociación, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo entre otros. El éxito de la contraloría municipal es la valoración del recurso humano, y depende de la gestión gerencial, lo más valioso es el conocimiento, en el saber hacer de cada día, es decir, en la mejora continua de procesos internos y aplicarlos internamente como externamente. Materializar el conocimiento, gestionar el conocimiento, valorar las experiencias con respecto a los cargos, plasmar estrategias de motivación y planes para incentivar a las servidoras y servidores de la contraloría.

Para que la gestión gerencial sea efectiva debe tener presente la variable eficacia, además debe existir un sistema de recursos humanos eficaz y tener relación con el entorno externo, situación interna, estrategias de la contraloría, políticas de recursos humanos, implantación del sistema, rol estratégico de la dirección de talento humano, competencias de los profesionales de la dirección. De esta manera se describir algunas estrategias:

- Definir políticas y planes de largo plazo para la adecuación de los sistemas de recursos humanos y revisarlos periódicamente.
- Establecer planes de motivación para incentivar a las servidoras y servidores de la contraloría.

- Colocar los recursos humanos adecuados en los lugares adecuados, consiguiendo una distribución equitativa de las servidoras y servidores, y de acuerdo con el conocimiento y la experiencia.
- Establecer relaciones laborales entre las servidoras y servidores de la contraloría municipal y la administración activa que promueva ambientes de trabajo saludables.
- Crear el compromiso con la misión institucional en aras de garantizar buenos servicios en relación con el control y la participación ciudadana para todo el municipio.
- Desarrollar mecanismos de interacción entre las instituciones de formación (universidades, fundaciones), y los institutos de estudios gerenciales y de control que permitan adecuar la formación de las servidoras.
- Fortalecer las estrategias de la contraloría en su conjunto, ya que facilita la definición y su aplicación eficaz.
- Realizar la planificación de necesidades del recurso humano, cuyo objetivo es disponer de las personas adecuadas en número y competencias para poder llevar a cabo la gestión.
- Posibilitar el incremento de la contribución en la función del recurso humano.
- Estimular la proactividad y la mejora continua en el campo de la gestión gerencial.

RECOMENDACIONES

En este trabajo se recomienda que la contraloría municipal del municipio Libertador del estado Carabobo, sienta sus bases en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal, en concordancia con la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, se hace necesario recalcar que la investigación proporcionará valor agregado para los órganos de control fiscal municipal y a la línea de investigación gerencial, esta investigación se evidencia el rol de los directores que representan la contraloría municipal, en el marco de la gestión gerencial: clave estratégica en la valoración de los recursos humanos que laboran en la contraloría municipal del municipio libertador del estado Carabobo, es necesario hacer algunas recomendaciones sobre los resultados de la investigación:

Para la contraloría municipal:

- ❖ Fortalecer a la gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador con valores, creencias y actitudes propias para coadyuvar en el mejoramiento continuo de la gestión.
- ❖ Definir políticas y planes de largo plazo para la adecuación de los sistemas de recursos humanos y revisarlos periódicamente.
- ❖ Generar estrategias de motivación y planes para incentivar a las servidoras y servidores de la contraloría.
- ❖ Colocar los recursos humanos adecuados en los lugares adecuados, consiguiendo una distribución equitativa de las servidoras y servidores, y de acuerdo con el conocimiento y la experiencia.

- ❖ Aplicar estrategias para el ingreso de servidoras y servidores con conocimiento y experiencias de acuerdo a los cargos fortalecer a la contraloría municipal.
- ❖ Promover la alianza estratégica entre los directivos municipales, las servidoras y los servidores públicos, y las ciudadanas y ciudadanos, en pro de planes y proyectos que fortalezcan la función de la contraloría municipal.

Para la universidad:

- ❖ Expandirse a otros municipios del estado Carabobo y otros estados con el mismo empuje y aumentar la capacidad de anticiparse a las tendencias del futuro, articulando con una planeación estratégica para lograr y llegar a muchos jóvenes que tienen ganas de seguir adelante y llegar ser profesionales competitivos.
- ❖ Proporcionar información, a todos aquellos jóvenes estudiantes y profesionales que quieran seguir estudiando un post grado para ampliar sus conocimientos y puedan desarrollar investigación en materia de gerencia en la administración pública que hoy día, existe la necesidad y la urgencia en la gestión gerencial.

Para las servidoras y servidores públicos:

- ❖ Aplicar capacidades para desarrollar relaciones efectivas de intercambios con otros, entender los puntos de vistas de otros, crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.
- ❖ Ser partícipe de las satisfacciones por los éxitos alcanzados por el equipo, además por las necesidades de construir relaciones de unión y hermandad dentro de la contraloría municipal.

- ❖ Emplear mecanismos internos que permita la participación activa e idónea en la contraloría municipal.

Para las comunidades:

- ❖ Atender a la contraloría municipal, estableciendo relación y planificar la formación y capacitación a través de talleres, para el fortalecimiento de la participación ciudadana y la realización de jornadas de conservación del ambiente con los consejos comunales, comunas y a la comunidad en general el municipio.

LISTA DE REFERENCIAS

LISTA DE REFERENCIAS

- Anthony, Robert, (1987). **Sistema de Planeamiento y Control**. Londres: Ed. Orbis.
- Arechavala Vargas (2015), en su estudio titulado **Gestión del Conocimiento en los Procesos de Internacionalización de Empresas Latinoamericanas de Base Tecnológica**. La Habana, Cuba.
- Arévalo, Nereyda (2012), en su estudio titulado: **La gestión de los órganos de control fiscal en San Joaquín, Estado Carabobo**. Trabajo de grado de la maestría de administración del Trabajo y Relaciones laborales de la Universidad de Carabobo.
- Ary Donald, Cheser Jacobs Lucy, Razavieh Asghar (1989), **Introducción a la Investigación Pedagógica**, Segunda Edición. México.
- Balestrini Acuña, Miriam (2002). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Sexta edición.
- Bernal César (2006), **Metodología de la Investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. Segunda Edición – Colombia.
- Cejas, Magda (2014). **La Formación Como Factor Estratégico**. Ediciones EAO. España.
- Cejas Magda y Vaca Tito (2015). **Gestión Empresarial**. Libro Didáctico. Espe. Quito. Ecuador.
- Cejas, Magda (2015) **Metodología de la Investigación**. Libro Científico. Publicación ESPE. Quito Ecuador.
- Chavarría, Vidal (2010). **Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería**. T. E. G., Santiago de Chile.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, edición extraordinaria N° 5.908 de fecha 19/02/2009.
- Finol Mineira, (2008). El proceso de investigación científica, 2da. edición revisión y corrección, Venezuela-Maracaibo EDILUZ.

George, Lourdes Alvares (2012). **Historia del Pensamiento Administrativo**. Ediciones Pearson. México.

Gibson James, Ivancevich John, James Donnely (2010). **Las Organizaciones: Comportamiento, estructura procesos**. Decima Edición. México.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, **Metodología de la Investigación**. IV Edición.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (2010), **Metodología de la Investigación**, Cuarta Edición. México.

Hidalgo, (2012), en su estudio de postgrado en la Maestría de Relaciones Laborales, titulada **Competencias Gerenciales: Factor Estratégico para la Gestión del Personal en un Órgano de Control Fiscal**. Universidad de Carabobo estado Aragua.

Hurtado Ivan y Toro Josefina (2010), **Paradigma de la Investigación**. Editorial El Nacional. Valencia.

Hurtado Ivan y Toro Josefina (2010), **Paradigmas y Métodos de Investigación**. Ediciones Siglo XXI. Caracas. Venezuela.

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (2012). **Administración: Una Perspectiva Global**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A., México.

Lara Muñoz (2013). **Fundamentos de la Investigación**. Alfa omega Ediciones. México.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013 Extraordinaria de fecha 23/12/2010.

Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 de fecha 06/09/2002.

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, extraordinaria N° 6.076 de fecha 07/05/2012.

Mintzberg, Henry, Quinn James Brian y Voyer John (1997). **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos**. México D.F.: Prentice Hall.

Molina Olga (2010), en su estudio titulado **Nuevas Técnicas de Control y Gestión de Costos en Búsqueda de la Competitividad**, Universidad de los Andes, Merida - Venezuela.

Normas Generales de Control Interno, publicadas en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela bajo el N° 36.229 de Fecha 17/06/1997.

Papasakellariou, Flavio (2013), **La gerencia estratégica como factor clave y dinamizador del proceso administrativo-financiero en organizaciones de servicio**. Trabajo de grado en la Universidad de Carabobo.

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.240 de fecha 12/08/2009.

Reglamento de la Ley Orgánica de Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, extraordinaria N° 38.426 de fecha 28/04/2006.

Rodriguez Gomez Gregorio, Gil Flores Javier, Garcés Jimenez Eduardo (2010). **Metodología para el Analisis del Sujeto**. Cuarta Edición.

Valdés Padron, Martha; Garza Ríos, Rosario; Pérez Vergara, Ileana; Gé-Varona, Maité; Chávez Vivo, Ana Rosa; (2015), en su estudio titulado: **Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas**. La Habana, Cuba.

Weber, Max (2004), **Modelo Burocrático de Organización (economía y sociedad 1922)**, Cuarta Edición. México.

Stoner, James A. F., Freeman R. Edward y Gilbert J.R., Daniel A., (2010), **La Administración**, Sexta Edición. México.

ANEXOS

Anexo “A”
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estimado Director:

El siguiente, es un cuestionario que ha sido diseñado con el apoyo de expertos en el área de la gestión gerencial y además del Control Fiscal Externo, la finalidad del mismo es dar cumplimiento a la fase de Investigación de Campo y recabar la información necesaria para desarrollar el Trabajo de Investigación titulado: **LA GESTION GERENCIAL: CLAVE ESTRATÉGICA EN LA VALORACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO**, el mismo ha sido diseñado con la finalidad de optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Es importante hacer notar, por parte de las suscrita que usted cuenta con la confidencialidad de la información que suministra, además que altamente le estoy agradecida en responder cada uno de los ítems del cuestionario que le presento, de esto dependerá el éxito de la investigación.

Lcda. Douglas S. Rojas O.



Instructivo del Cuestionario:

- Lea cuidadosamente las afirmaciones vinculadas a cada uno de los aspectos considerados y responda seleccionando el número o calificación que mejor refleje su apreciación u opinión.
- **Este instrumento de recolección de información, está compuesto por un conjunto de aseveraciones de las cuales debe seleccionar una calificación numeral. Cada calificación está presentada mediante los números del “1” al “5”. Para indicar su respuesta u opinión, encierre con un círculo el número correspondiente. A continuación, se indica el significado de cada calificación numeral:**

1: TOTALMENTE DE ACUERDO.

2: PARCIALMENTE DE ACUERDO.

3: NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO.

4: PARCIALMENTE EN DESACUERDO.

5: TOTALMENTE EN DESACUERDO.

- En caso de tener alguna duda o confusión con el presente cuestionario, favor comunicarse por las siguiente dirección electrónica

douglasrojas855@gmail.com

Muchas gracias....

CUESTIONARIO

A continuación se le pide solo marcar una x en la alternativa que considere la correcta:

		CALIFICACIÓN				
A	DIMENSION: GERENCIA	1 TA	2 PA	3 NI	4 PD	5 TD
1.	La gerencia en la contraloría municipal del municipio Libertador debe garantizar que el responsable de dirigir posea una amplia gama de habilidades para poder planear, organizar, dirigir y controlar correctamente.					
2.	La clave del éxito de una contraloría municipal es la de disponer, de estrategias, objetivos y un sistema de control de la gestión que garantice la consecución de los objetivos.					
3.	La gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura que estén alineados a la visión y misión de la institución.					
4.	La gerencia garantizara que todas las fases que avalaran la gestión de la contraloría municipal del municipio Libertador, determinen su acción y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico correspondiente.					
5.	La contraloría municipal del municipio Libertador a través del rol de la dirección garantiza la contribución de servidoras y servidores en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa.					
6.	El rol de la gestión gerencial en la contraloría municipal del municipio Libertador requiere de técnicas en las que esta gestión sea exigente en el sistema de planificación, definiendo los objetivos, estrategias, tácticas y auditorías.					
<p>1: Totalmente de acuerdo, 2: Parcialmente de acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: Parcialmente en desacuerdo, 5: Totalmente en desacuerdo.</p>						

		CALIFICACIÓN				
		1 TA	2 PA	3 NI	4 PD	5 TD
7.	La gestión gerencial de la contraloría municipal del municipio Libertador pone en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos que posee para el buen funcionamiento de la misma.					
8.	El Contralor Municipal persigue como otro de sus objetivos brindar a sus servidoras y servidores la formación técnica y continua para el desempeño de sus funciones.					
9.	Para el contralor municipal fortalecer la formación y el desarrollo profesional se convierte en una ventaja competitiva para el órgano de control.					
10.	Las servidoras y servidores de la Contraloría Municipal reciben por parte del contralor municipal un seguimiento basado en el respeto de las normas que regulan el órgano para garantizar la calidad del servicio que prestan.					
11.	A través de la gerencia de la contraloría municipal, se aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo.					
12.	Para la gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador, planear estratégicamente implica un proceso mediante el cual determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.					
13.	La cultura institucional está alineada con la misión y valores de la contraloría municipal del municipio Libertador.					
14.	La gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador refleja valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.					
1: Totalmente de acuerdo, 2: Parcialmente de acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: Parcialmente en desacuerdo, 5: Totalmente en desacuerdo.						

		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
		TA	PA	NI	PD	TD
B.	DIMENSION PLANEAR					
15.	El Contralor Municipal cumple con realizar la planificación estratégica en la contraloría municipal del municipio Libertador para el curso de acciones.					
16.	La contraloría municipal del municipio Libertador cuenta con las servidoras y servidores necesarios para el desempeño sus funciones.					
17.	La asignación de presupuesto en la contraloría municipal del municipio Libertador es oportuna ajustada al órgano.					
18.	La contraloría municipal del municipio Libertador dispone de recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta.					
C.	DIMENSION ORGANIZAR					
19.	La estructura organizativa es vertical en la contraloría municipal del municipio Libertador.					
20.	Los niveles jerárquicos están claramente definidos en la contraloría municipal del municipio Libertador.					
21.	Existe la presencia de resistencia al cambio en la contraloría municipal del municipio Libertador.					
22.	La cultura organizativa está alineada con la misión y valores de la contraloría municipal del municipio Libertador.					
23.	En la contraloría municipal del municipio Libertador la asignación de funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de las servidoras y servidores.					
24.	La comunicación en la contraloría municipal del municipio Libertador es efectiva.					
D.	DIMENSION DIRIGIR					
25.	La gerencia de la contraloría municipal del municipio Libertador promueve la innovación en los procesos.					
1: Totalmente de acuerdo, 2: Parcialmente de acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: Parcialmente en desacuerdo, 5: Totalmente en desacuerdo.						

		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
		TA	PA	NI	PD	TD
26.	En la contraloría municipal del municipio Libertador hay presencia de liderazgo por parte de la gerencia.					
27.	Las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI.					
28.	En la contraloría municipal del municipio Libertador las competencias y valoración de los profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante.					
29.	Por parte de la Gerencia de la Contraloría se promueve la formación y capacitación de las servidoras y servidores públicos del órgano.					
30.	Como directivo dispone de la previsión de ejecutar y poner en práctica, los planes programas y actividades para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos de la contraloría municipal.					
31.	El conocimiento y las experiencias están alineados de acuerdo a los cargos.					
32.	Poseen la contraloría municipal del municipio Libertador estrategias de motivación y planes para incentivar a las servidoras y servidores públicos.					
1: Totalmente de acuerdo, 2: Parcialmente de acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: Parcialmente en desacuerdo, 5: Totalmente en desacuerdo.						

ANEXO "B"
FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

LA GESTION GERENCIAL: CLAVE ESTRATÉGICA EN LA VALORACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO.

Nombre y Apellido: _____

Área de Especialización: _____

Fecha. _____

Aspectos vinculados con los Items.	A redacción de los items.		El item tiene coherencia con el propósito de la investigación.		El item tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
ITEMS						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						

ANEXO "C"
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ANEXO "C"

LA GESTION GERENCIAL: CLAVE ESTRATEGICA EN LA VALORACION DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN LA CONTRALORIA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	TOTAL PUNTAJE	
1	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	81
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	44
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	44	
4	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	5	43	
5	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	5	5	46	
6	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	40	
7	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	43	
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	5	5	43	
9	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	60	
10	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	57	
11	1	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	71	
12	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	4	45	
13	1	1	2	4	4	2	2	3	2	1	1	2	1	4	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	4	65	
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	38	

SUMA	18	21	20	22	23	26	20	23	21	18	16	19	20	33	17	21	21	22	19	18	21	19	20	19	20	19	19	18	18	21	50	58	720
PROMEDIO	1,29	1,5	1,43	1,57	1,64	1,86	1,43	1,64	1,5	1,29	1,14	1,36	1,43	2,36	1,21	1,5	1,5	1,57	1,36	1,29	1,5	1,36	1,43	1,36	1,43	1,36	1,36	1,29	1,29	1,5	3,57	4,14	51,43
DESVIACION	0,83	1,09	0,85	1,16	1,08	1,03	1,09	1,01	0,85	0,83	0,36	0,5	0,65	1,28	0,43	0,52	0,65	0,51	0,63	0,47	0,52	0,5	0,65	0,5	0,51	0,63	0,63	0,47	0,47	0,85	1,28	0,86	13,16
VARIANZA	0,68	1,19	0,73	1,34	1,17	1,05	1,19	1,02	0,73	0,68	0,13	0,25	0,42	1,63	0,18	0,27	0,42	0,26	0,4	0,22	0,27	0,25	0,42	0,25	0,26	0,4	0,4	0,22	0,22	0,73	1,65	0,75	173,19
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																												19,78					

RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Totalmente de Acuerdo	12	10	10	11	9	7	11	9	9	12	12	9	9	5	11	7	8	6	10	10	7	9	9	9	8	10	10	10	10	9	0	0
Parcialmente de Acuerdo	1	3	3	0	3	3	2	2	4	1	2	5	4	3	3	7	5	8	3	4	7	5	4	5	6	3	3	4	4	4	4	1
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0	0	1	0	3	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	3	1
Parcialmente en Desacuerdo	1	0	1	2	2	1	0	1	1	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	7
Totalmente en Desacuerdo	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
TOTALES	14																															

ANEXO "D"
CARTAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Bruno M. Valera H.**, titular de la C. I. N° V- **7.575.154**, Especialista en Estadística, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **“LA GESTIÓN GERENCIAL: CLAVE ESTRATÉGICA EN LA VALORACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO”**, el cual fue realizado por la **Lcda. Douglas S. Rojas O.**, Cédula de Identidad V- **8.550.832**. una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez**, ya que reúne las condiciones necesarias para dar repuesta a los objetivos de la investigación.

Atentamente,

Mgs. Bruno M. Valera H.
C. I. N° 7.575.154
Especialista en Estadística
Correo electrónico: brunovh63@gmail.com